



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ TATMİNİ, 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME
VE ALGILANAN PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİR
TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETİ ÖRNEĞİ**

**Ziya GÜNAY
1340201042**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Doç.Dr. Ömer Faruk ÜNAL**

ISPARTA- 2015

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih:14/5/ 2015

Enstitü Yönetim Kurulunun 16/04/2015 tarih ve 707/113 sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz, İşletme Anabilim Dalı Bilim Dalını Seçiniz Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi Ziya Günay'nın "İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 14/5/2015 tarihinde saat 14:00'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 39. Maddesi uyarınca adaya 30 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

Tezin kabul edilmesine (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

Tezde düzeltme verilmesine (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra altı (6) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

Tezin reddedilmesine (Öğrenci yeni tez konusu belirleyecek)

*Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.

oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği arz olunur.

İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği

Jüri	Adı Soyadı	Üniversite-Bölüm	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Ömer Faruk Ünal	SDÜ-Habla İlişkiler ve Tanıtım	<i>[Signature]</i>
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ali Cüneyt Çetin	Akdeniz Üniv. Akdeniz İşletme Fak. Ekonomi ve Finans Bld.	<i>[Signature]</i>
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ali Can	AKÜ-İktisat	<i>[Signature]</i>
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Hüsrev Eroğlu	SDÜ-İİİF-Merkezi	<i>[Signature]</i>
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sait Özkul	SDÜ-Habla İlişkiler ve Tanıtım	<i>[Signature]</i>

Ekler :

- 1) Tez Değerlendirme Jüri Raporları
- 2) Sınav soru tutanağı

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği; Madde 39 (3) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde, hazırladıkları raporlarla birlikte toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alırlar. Tez savunma sınavının yeri ve tarihi EYK'nca belirlenir. Jüri aralarında bir başkan seçer. Tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-cevap bölümünden oluşur. Tez savunma sınavı en az kırkbeş, en çok doksan dakikadır.

(4) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Bu karar, EABD Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38 inci maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir.

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form sınavdan sonra danışman tarafından düzenlenerek ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı aracılığı ile 3 gün içinde Enstitüye teslim edilir.		

SÜLEYMAN DEMİRELÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ SAYFASI

Doktora tezi olarak sunduğum “İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


Ziya GÜNAY
27.05.2015

ÖZET

İŞ TATMİNİ, 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME VE ALGILANAN PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİR TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

Ziya GÜNAY

Süleyman Demirel Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
Doktora Tezi, 183 Sayfa, Mayıs 2015

Danışman: Doç. Dr. Ömer Faruk ÜNAL

Bu araştırma, telekomünikasyon şirketinde çalışanların iş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bir telekomünikasyon şirketinde çalışan 5600 kişilik evrenden rastgele 400 kişi belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yapılan ankete 366 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak iş performansını belirlemeye yönelik ölçek, 360 derece performans değerlendirme puanı ve iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, güvenirlik ve geçerlilik analizleri, korelasyon, regresyon analizi yanında veriler normal dağılıma uymadığı için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney-U, Kruskal Wallis Spearman korelasyonu kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre 360 derece performans puanı ile algılanan performans arasında zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İşin kendisinden ve şirket politikasından kaynaklanan tatmin düzeyinin algılanan performansı pozitif olarak arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Terfi boyutunun ise algılanan performans üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerden, iş arkadaşlarından, ödemelerden kaynaklanan tatmin düzeyinin algılanan performansı etkilemediği belirlenmiştir. Algılanan performans ve 360 derece performans puanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, şu an ki işyerinde çalışma süresi ve unvan değişkenlerinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Genel iş tatmininin ise yaş, medeni durum, öğrenim durumu,

unvan değişkenlerinden bağımsız olduğu, cinsiyet, meslekte çalışma suresi ve şu an ki işyerinde çalışma suresine gore farklılık gosterdiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: 360° performans değerlendirme, iş tatmini, çalışan performans

ABSTRACT

JOB SATISFACTION 360 DEGREES PERFORMANCE ASSESSMENT AND THE PERCEIVED PERFORMANCE RELATIONSHIP: AN EXAMPLE IN A TELECOMMUNICATION COMPANY

Ziya GÜNAY

Suleyman Demirel University
Social Science Institute, Department of Business Administration,
Ph. D. Thesis, 183 Pages, May, 2015.

Supervisor: Doç. Dr. Ömer Faruk ÜNAL

This study aims to define the relationship between job satisfaction, 360-degree performance evaluation and perceived performance in a telecommunication company. In this telecommunication company's 5600-people universe, 400 people are decided random as participants. In research, 366 people have replied the survey. Scale to decide the work performance, 360-degree performance evaluation point and job satisfaction scale has been used as data collecting tool in research. In data analysis, definitive statistics, reliability and validity analyses, correlation, regression analysis with Mann Whitney-U and Kruskall Whallis Spearman correlation, which are non-parametric, because of data was not compatible with normal distribution have been used. According to the evidences of research, there is a weak relationship between 360-degree performance evaluation point and perceived performance. The other reached result is about that satisfaction level, which is related the job and company policy, increases perceived performance positively. It has been seen that the promotion level has meaningful and negative effect on perceived performance. Beside, it has been defined that satisfaction level, which is related managers, workmates and payments. It has been decided that perceived performance and 360-degree performance points are independent from age, gender, marital status, education status, working period in sector, working period in the current job and title changes. It has been determined that general job satisfaction is independent from age, marital status, education status and title changes;

moreover, it has been determined that general job satisfaction varies due to working period in sector and working period in the current job.

Key Words: 360 degrees performance assessment, job satisfaction, employee performance

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİNİN KAVRAMI.....	4
1.2. İŞ TATMİNİNİN TARİHÇESİ.....	7
1.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	7
1.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	8
1.4.1. İş Tatmini ve Motivasyon (Güdülenme)	8
1.4.2. İş Tatmini ve Moral	10
1.4.3. İş Tatmini ve İşe Bağlılık	10
1.4.4. İş Tatmini ve İnsan Psikolojisi	11
1.4.5. İş Tatmini ve Verimlilik	11
1.5. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	11
1.5.1. Bireysel Faktörler	12
1.5.1.1. Cinsiyet	12
1.5.1.2. Medeni Durum	12
1.5.1.3. Yaş	12
1.5.1.4. Eğitim Seviyesi.....	13
1.5.1.5. Hizmet Süresi	13
1.5.1.6. Kişilik Özellikleri	14
1.5.1.7. Sosyal Yapı	14
1.5.1.8. Değer Yargısı	15
1.5.2. Örgütsel Faktörler	15
1.5.2.1. Ücret ve Yan Ödemeler	15
1.5.2.2. Terfi	16
1.5.2.3. Yönetime Katılım	17
1.5.2.4. Performansa Bağlı Ödüller.....	17
1.5.2.5. Çalışma Şartları	18
1.5.2.6. İş Arkadaşları	18
1.5.2.7. İşin Kendisi	19
1.5.2.8. İletişim	19
1.5.2.9. Yetki Devri.....	20
1.5.2.10. Danışmanlık	21
1.5.2.11. Yönetim.....	21

1.5.2.12. Güvenlik	21
1.6. İŞ TATMİNİN BOYUTLARI	22
1.6.1. Yöneticiler	22
1.6.2. Çalışma Arkadaşları	22
1.6.3. Ücret	23
1.6.4. Terfi ve İlerleme	23
1.6.5. İşin Kendisi	23
1.6.6. Müşteriler	24
1.6.7. Şirket Politikaları ve Destekler	24
1.7. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI.....	24
1.7.1. Klasik Yaklaşım	25
1.7.2. Neo Klasik Yaklaşım	27
1.7.3. Modern Yaklaşım	28
1.7.3.1. Sistem Yaklaşımı	29
1.7.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	30
1.7.4. Post-Modern Yaklaşım	31
1.8. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ	32
1.8.1. Kapsam (İhtiyaç) Teorileri	32
1.8.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	32
1.8.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen Kuramı)	35
1.8.1.3. Başarı Teorisi	36
1.8.1.4. ERG Teorisi	37
1.8.1.5. Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi	39
1.8.2. Süreç Teorileri	39
1.8.2.1. Bekleyiş Teorisi	40
1.8.2.2. Davranış Koşullandırma Teorisi	41
1.8.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	42
1.8.2.4. Eşitlik Teorisi	44
1.8.2.5. Amaç Teorisi	44
1.9. MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİK	45
1.9.1. Çalışanlarda Tatminsizlik	49
1.9.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	50
1.9.2.1. Organizasyona Yönelik Neticeler	51
1.9.2.2. Kişisel Neticeler	53
1.10. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	54
1.11. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI	56

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	58
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	59
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI	62
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	65
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ.....	68
2.5.1. Nesnel Kriterler	68
2.5.2. Öznel Kriterler	69

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	69
2.6.1. Çalışma Standartları Yöntemi.....	71
2.6.2. Doğrudan Endeks Yöntemi.....	71
2.6.3. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi	71
2.6.4. Kritik Olay Yöntemi.....	73
2.6.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi	73
2.6.6. Kontrol Listesi Yöntemi	75
2.6.7. Davranışsal Temellere Dayalı Yöntem	76
2.6.8. Sıralama Yöntemi.....	76
2.6.9. Zorunlu Dağılım Yöntemi	77
2.6.10. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	78
2.6.11. Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi	79
2.6.12. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	79
2.7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	84
2.7.1. Hazırlık Aşaması	85
2.7.2. Planlama ve Amacının Belirlenmesi	87
2.7.2.1. Yönetmel Hedefler	87
2.7.2.2. Gelişmeye Yönelik Hedefler	88
2.7.2.3. Eğitici Hedefler	88
2.7.3. Değerlendiricilerin Belirlenmesi	88
2.7.4. Performans Değerlendiricilerin Seçimi ve Eğitimi	89
2.7.5. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	89
2.7.6. Değerlendirmenin Yapılması	90
2.7.7. Geri Bildirim	90
2.8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN	
FAYDALARI	91
2.8.1. Organizasyon	92
2.8.2. Yönetici	92
2.8.3. Astlar	93
2.9. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN	
OLUMSUZ YÖNLERİ.....	93
2.10. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN BAŞARI	
KOŞULLARI	94
2.11. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN HATALAR	96
2.11.1. Sistem Hataları	96
2.11.2. Süreç Hataları.....	97
2.11.2.1. Hale Etkisi	97
2.11.2.2. Boynuz Etkisi	97
2.11.2.3. Yakın Zaman Etkisi	97
2.11.2.4. Benzerlik ve Yansıtma	98
2.11.2.5. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme	98
2.11.2.6. Tam Nesnel Olamama	99
2.11.2.7. Kontrast Hatası	99
2.11.2.8. Araç Hatası.....	99
2.11.2.9. Kültürel Farklılıklar	99
2.11.2.10. Kişisel Önyargılar	100
2.12. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMEDE	
DEĞERLENDİRİCİLER.....	100

2.12.1. Yöneticiler	101
2.12.2. İş Arkadaşları	101
2.12.3. Astlar	101
2.12.4. Çalışanın Kendisi	102
2.12.5. Müşteri	102
2.13. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI.....	103
2.13.1. Ücret Yönetimi	103
2.13.2. Stratejik Planlama	104
2.13.3. Eğitim ve Gelişim Planlaması	104
2.13.4. Rotasyon Uygulamaları	104
2.13.5. Kariyer Yönetimi	105
2.13.6. İşten Çıkartma	105
2.13.7. Çalışan Potansiyelinin Değerlendirilmesi	105
2.14. İŞGÖREN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ	106
2.15. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA ve BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE AMAÇ	111
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	112
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	113
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	113
3.5. ANALİZ YÖNTEMLERİ	114
3.6. FREKANS DAĞILIMLARI	115
3.7. GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ.....	116
3.7.1. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları... ..	116
3.7.2. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları	117
3.8. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	119
3.9. DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ.....	127
3.9.1. Algılanan Performansla İlgili Farklılık Analizleri	127
3.9.2. 360 Derece Performans Değerleme Puanı İle İlgili Farklılık Analizleri	129
3.9.3. İş Tatmini İle İlgili Farklılık Analizleri.....	132
3.10. ÖLÇEKLER VE ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON.....	143
3.11. REGRESYON ANALİZLERİ	145
3.12. HİPOTEZ ÖZETLERİ.....	149
TARTIŞMA.....	150
SONUÇ.....	155
KAYNAKLAR.....	161
EKLER.....	180
ÖZGEÇMİŞ	183

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	34
Çizelge 2. Performans Değerlendirme Ölçümleri	70
Çizelge 3. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Formu	72
Çizelge 4. Kritik Olay Tablosu.....	73
Çizelge 5. Grafik Değerleme Tablosu	74
Çizelge 6. Kontrol listesi formu	75
Çizelge 7. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği	76
Çizelge 8. İkili Karşılaştırma Yöntemine İlişkin Örnek	77
Çizelge 9. Zorunlu Dağılım Yöntemine İlişkin Örnek	78
Çizelge 10. Geleneksel performans değerlendirme Sistemi ile 360 derece performans değerlendirme karşılaştırılması.....	84
Çizelge 11. İkincil Göstergeler Yöntemi Ölçeği	86
Çizelge 12. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	116
Çizelge 13. Performans Ölçeği için Bileşen Matrisi.....	117
Çizelge 14. İş tatmini ölçeğinin faktör yapısı ve faktör yükleri verilmektedir.	118
Çizelge 15. İş Tatmini Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri	119
Çizelge 16. Algılanan Performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	119
Çizelge 17. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının Algılanan Performans Düzeyi Ortalaması.....	120
Çizelge 18. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının 360 Derece Performans Değerleme Puanı Ortalaması	121
Çizelge 19. Çizelge İş Tatmini İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	125
Çizelge 20. Çizelge İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	125
Çizelge 21. Yaş Algılanan Performans Farklılık Analizleri	127
Çizelge 22. Cinsiyet Algılanan Performans Farklılık Analizleri.....	127
Çizelge 23. Medeni Durum Algılanan Performans Farklılık Analizleri.....	128
Çizelge 24. Öğrenim Durumu Algılanan Performans Farklılık Analizleri	128
Çizelge 25. Meslekte Çalışma Süresi Algılanan Performans Farklılık Analizi	128
Çizelge 26. Şu An ki İşyerinde Çalışma Süresi Algılanan Performans Farklılık Analizi	129
Çizelge 27. Unvan Algılanan Performans Farklılık Analizi	129
Çizelge 28. Yaş 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi	130
Çizelge 29. Cinsiyet 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi	130
Çizelge 30. Medeni Durum 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi	130
Çizelge 31. Öğrenim Durumu 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi	131
Çizelge 32. Meslekte Çalışma Süresi 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi.....	131
Çizelge 33. Şu an ki İşyerinde Çalışma Süresi 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi.....	131
Çizelge 34. Unvan 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi.....	132
Çizelge 35. Yaş İş Tatmini Farklılık Analizi	133
Çizelge 36. Cinsiyet İş Tatmini Farklılık Analizi.....	134

Çizelge 37. Medeni Durum İş Tatmini Farklılık Analizi	135
Çizelge 38. Öğrenim Durumu İş Tatmini Farklılık Analizi	136
Çizelge 39. Meslekte Çalışma Süresi İş Tatmini Farklılık Analizi	138
Çizelge 40. Şu An ki İşyerinde Çalışma Süresi İş Tatmini Farklılık Analizi	141
Çizelge 41. Unvan İş Tatmini Farklılık Analizi	142
Çizelge 42. Algılanan Performans, 360 Derece Performans Ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon.....	143
Çizelge 43. Regresyon Modeli Tablosu	146
Çizelge 44. ANOVA(b)	146
Çizelge 45. Regresyon Katsayıları(a)	146
Çizelge 46. Hipotez Özetleri	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. Yönetim Teorisinin Gelişimini Etkileyen Faktörler	25
Şekil 2. Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı.....	35
Şekil 3. Güdüleme Süreci.....	47
Şekil 4. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler.....	50
Şekil 5. Performans Değerlendirme Sürecinin Unsurları.....	66
Şekil 6. 360 Derece Performans Değerleme Mekanizması.....	82
Şekil 7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Süreç.....	85
Şekil 8. Araştırma Modeli	112
Şekil 9. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının Algılanan Performans Düzeyi Ortalaması.....	121
Şekil 10. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının 360 Derece Performans Değerleme Puanı Ortalaması	121
Şekil 11. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları.....	126

ÖNSÖZ

Bu araştırma, telekomünikasyon şirketinde çalışanların iş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Yaptığım bu çalışmada desteklerini esirgemeyen şirketimizdeki çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim. Ayrıca tez süreci boyunca bana liderlik eden, özellikle yaptığı yapıcı eleştiriler ve destekleri ile bu çalışmanın gerçekleşmesinde büyük emeği olan saygıdeğer hocam ve danışmanım Doç. Dr. Ömer Faruk Ünal'a, verdikleri destekten dolayı Doç. Dr. Orhan Adıgüzel ve Yrd. Doç.Dr. Ahmet Hüsrev Eroğlu'na sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Tezin hazırlanma süreci içerisinde her zaman destek olan eşim Meltem Günay'a ve çocuklarım Büşra Nurten ve Salih Yahya'ya teşekkür ederim. Yaptığım bu çalışmanın, yapılacak olan diğer çalışmalara destek ve yardımcı olması temennisiyle.

GİRİŞ

Performans yönetim sistemi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kullanılan araçlardan birisi olup, insan kaynakları yönetim sisteminin de bir parçasıdır. Değişime uyum sağlayabilmek adına günümüz işletmeleri; bireyi ön planda tutan, çalışanların kendileri ve üstleri tarafından değerlendirilmesine ilaveten mesai arkadaşları, astları ve mümkünse müşteriler açısından değerlendirilmesini hedefleyen “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”ne yönelmeye başlamışlardır. 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanların birçok kanaldan gözlemlenmesinin dışında çalışana geri beslemede bulunmayı amaçlar (Güven ve Bağrıaçık 2011:2).

360 derece performans değerlendirme sistemi, günümüzde uygulanan en popüler yaklaşımlardan biridir. Bu sistem, bir çalışanda bulunması beklenen becerilerin, astları, mesai arkadaşları, müşterileri, amirleri gibi birden çok gözlem grubu tarafından analiz edilmesini öngörür (Ergin 2005:99). 360 derece performans değerlendirme, kurumda biçimsel olarak uygulanan bir kişisel performans değerlendirme sisteminin yerini alan bir uygulama değildir, bilakis bu sistemin bütünlüğünü sağlar niteliktedir (Koca 2010: 231).

Esen (2006) alışlagelmiş çalışan performans değerlendirme sistemlerini ayrıntılı olarak irdeleyerek yetersiz alanları ortaya koymuş, alışlageldik değerlendirme anlayışının eksiklerini kapatmada etkili yönleri ve ilgileri toplayan yeni bir bakış açısı olan 360 derece performans geribildirim sistemi incelemiştir. Araştırmada, 360 derece performans geribildirim sistemini etkin ve geçerli kılacak olan ana kabuller ayrıntılı olarak incelenerek, bu kabullerden sapmadan ve özenle uygulanması durumunda sistemin getireceği yararlarından bahsedilmiştir.

Yılmaz'a (2004) göre performans değerlendirmeleri, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerindedir. İnsanın, bir işletmenin sahip olduğu en kıymetli değer olarak görüldüğü modern dünyada kişinin aktivite düzeyini ve başarısını incelemek de o denli ehemmiyet kazanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin nitelikleri, temel katılımcılara yararları, gelişimi, işletmenin bu sistemi kullanma sebepleri ve uygulama biçimleri, 360 derece geribildirim ile birlikte örgüt

kültüründeki farklılaşmalar, geribildirim kaynakları, uygulamaları ve sistemin geleceğine dair bilgiler verilmiştir. Benzer nitelikler Agarwal (2014) tarafından da belirtilmiştir. 360 derece geribildirim uygulamalarını destekleyen ve karşı duran fikirlerden bahsedilmiş, sistemin önündeki engeller açıklanmış ve çözüm için tavsiyeler öne sürülmüştür.

İletişim araçlarının artması, globalleşme, teknolojideki gelişmeler gibi birçok etmen şirketler arası rekabetin ciddiye alınması ve şirketlerin varlıklarını korumak için çeşitli taktikler oluşturmaları zorunlu hale gelmiştir. İşletmelerin sektör içindeki mevcut konumunu korumalarının dışında sektörde en başarılı olabilmek için çalışanların gereksinimlerini yerine getirmeleri ve bu sayede çalışmadan tatmin seviyesini yükselterek çalışanın verimini kontrol altına almaları gerekmektedir.

Örgütlerde uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminin, örgüt yapısına, kültürüne ve çalışan profiline uygunluğu elde edilmek istenilen sonuca ulaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanlara doğru soruların sorulması değerlendirme açısından kritik bir süreci oluşturmaktadır. Örgütün özellikleri göz ardı edilerek hazırlanan 360 derece performans değerlendirmenin sonuçları örgütün için bir mana ifade etmeyecektir. Yapılan yanlışlığın farkında olmadan değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin örgütün amacına ve stratejik kararlarına göre kullanılması ise örgüt için bir yıkım olacaktır. Bundan dolayı çalışanların yetkinliğini ölçmede kullanılacak kriterlerin doğru belirlenmesi ve bunun bilimsel yönden uygunluğunun da test edilmesi gerekmektedir.

Bu araştırma, telekomünikasyon şirketinde çalışanların iş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Şirkette uygulanan 360 derece performans değerlendirme sistemi sonucunda çalışanın performans puanının, anket sonucunda elde edilen performans puanı ile olan ilişkisi incelenmiştir. Şirkette çalışanların iş tatmini düzeyleri ve iş tatmininin performanslarına olan etkisi test edilmiştir.

Evren olarak şirkette performans değerlendirme sistemi uygulanan 5600 çalışandan 400 kişi random olarak örneklem olarak seçilmiş ve anket yoluyla 366 adet

dönüş sağlanmıştır. Veri toplama aracı olarak 360 derece performans puanı, algılanan performans ölçeği ve iş tatmini ölçeği kullanılmıştır.

Çalışanlara güvenilirliği test edilmiş ve kabul görmüş performans ölçeği anket yoluyla uygulanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, korelasyon, regresyon analizi yanında veriler normal dağılıma uymadığı için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney-U, Kruskal Wallis Spearman korelasyonu kullanılmıştır Buradan elde edilen algılanan performans puanları ile çalışanın şirketten aldığı puanların ilişkisi incelenmiştir.

Algılanan performans ve 360 derece performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilerin demografik özelliklere göre farklılıkları da incelenmiştir. Bu kapsamda iş tatmininin ve alt boyutlarının şirkette oluşan performans düzeyleri ile olan ilişkisi ile demografik özelliklere göre farklılıkları ortaya konulmuştur.

Yapılan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini üzerinde durulmaktadır. İş tatmini ile ilgili genel olarak iş tatmini kavramı, tarihçesi ve öneminden bahsedilmektedir. Sonrasında iş tatmini ile ilgisi olduğu düşünülen kavramlar ele alınmaktadır. İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel altbaşlıkları altında incelenmektedir. İş tatminini ölçmeye dayalı geliştirilen ölçeklerin boyutlarından olan bazı başlıklar incelendikten sonra iş tatmini ile ilgili yönetim yaklaşımlarına geçilmektedir. Günümüze kadar ortaya konulmuş iş tatmini teorileri ve iş tatmininin sonuçları üzerinde ortaya konulan görüşlere yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise performans değerlendirme kavramına geçiş yapılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin kullanım amacı, süreçleri ve kriterlerinin belirlenmesi gibi konular üzerinde durulmuştur. Kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden bahsedildikten sonra günümüzde en güncel performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi işlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin diğer performans değerlendirme yöntemlerinden farkı, boyutları, süreci, olumlu ve olumsuz yönleri belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Yapılan araştırmanın amacı, kısıtları, araçları ve yöntemlerinden söz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİNİN KAVRAMI

İş, bir sonuca varmak, bir şeyler üretmek için güç sarf ederek yapılan etkinlikler ve ortaya konan emektir. Birilerine verilen görevdir. Tatmin (doyum) ise, sahip olduklarıyla yetinebilme, hoşnut olma, kanaat getirmedir (Parlatır 1998: 739).

İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Bu yüzden insanın yaptığı işler ve iş yaşamı günlük hayatta büyük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla kişinin yaptığı işten keyif alması ve doyum sağlaması hem iş hayatı hem de özel hayatında olumlu sonuçlar doğurur. Aksi durum olumsuz sonuçlar doğurabilir. Ruhsal, fiziksel ve sosyal manada genel bir iyilik ve mutluluk hali yaşanamayabilir. Buradan da yola çıkarak diyebiliriz ki iş tatmini çalışanlar için oldukça önemlidir (Telman ve Ünsal 2004: 21).

Kişinin yaptığı işten sağladığı tatmin ve mutluluk, çeşitli kuramsal yaklaşımlarla ele alınmıştır. Ayrıca çeşitli kurumlarda akademisyenler tarafından incelenmiştir. Çünkü iş tatmini bireyler için yaşam tatmini noktasında, kurumlar için de üretkenlik noktasında önem taşır. 1920'li yıllarda ilk kez ortaya çıkan bu kavramın asıl değerinin anlaşılması 1940'lı yıllara dayanmaktadır. 1959 yılında Herzberg, Mausner ve Synderman işten yaşanan tatmin ve tatminsizliğin farklı etkenlerle oluştuğuna inanmışlardır (Çakmur 2011:759). İş tatmini (employee satisfaction) kavramı; çalışanın işinden ve işyerinden duyduğu genel memnuniyet düzeyini açıklamaktadır (Zaim ve Koçak 2010: 2987).

İş tatmini için çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlamalardan bazılarında iş tatmini, işten keyif alma, haz alma ve mutlu olma şeklinde ifade edilmektedir. İş tatmini yaşayan kişiyi anlamak kolay değildir. Yani bu kişiler yüzlerine bakılarak anlaşılabilir. Yüzlerinde görülen tebessümler bunu ifade etmede yeterli değildir (Silah 2001:115). Bu yüzden de farklı araştırmacılar farklı ifadelerle iş tatminini tanımlamaya uğraşmışlardır. Bir tanıma göre iş tatmini, çalışanın yaptığı iş

neticesinde sahip olduklarıyla ihtiyaçlarını ve bireysel değer yargılarını karşılaması veya karşılandığına imkân bulduğunu fark etmesiyle beraber hissettiği duygudur (Barutçugil 2002:180).

Bir başka tanıma göre iş tatmini, çalışanın gerçek manada işimde tatmin oluyorum duygusunu yaşatan psikolojik, fizyolojik ve sosyal imkânların birleşimidir (Sığrı ve Basım 2006: 133). İş tatmininin işe karşı olumlu duygusal bir reaksiyon olduğu konusunda sosyal bilimciler arsında yüksek düzeyde bir fikir birliği bulunmaktadır (Oshagbemi, 2003: 1210; Scarpello, 1992: 125-140). Yapılan tanımlamaların genelinde iş tatmini, çalışanın kendisini ve işini analiz etmesi neticesinde sergilediği tutum, yaşadığı haz ya da olumlu duygusal hallerdir. Dolayısıyla iş tatmini, duygusal ve davranışsal bir tepkidir ve kişinin işini, çalışma hayatını ve ortamını analiz etmesidir (şahin 2010: 133).

İş tatmini ayrıca, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla birlikte, kişisel, psikolojik ve fizyolojik duygularının da bir ifadesidir. Lebras ve Frances iş tatminine dair faktörlerin çok fazla olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü tatmin sağlayan ve tatminsizlik yaratan kişisel ihtiyaçlar ve değerler kişiden kişiye göre değişmektedir (Kahya 2013: 36).

Locke'a göre (1976) iş tatmini, işgörenin işi veya iş yaşantısının değerlendirmesinden kaynaklanan "haz sağlayan veya olumlu duygu" durumudur (Aktaran: Judge ve Klingler 2008: 394). Robbins'e göre (2000: 20) iş tatmini "alışanın işine yöneltmiş olduğu tutum" dur.

İş tatmini çalışanların, kendi işlerine karşı genel tutumun ifadesidir. alışan bir işi yaparken yaptığı işin bir bölümünden memnun olurken, bazı bölümlerden hoşlanmayabilir. Sonuç olarak çalışanın genel bakışı olumlu ise iş tatmini de olumlu olacaktır. Çalışanın iş hayatında iletişim halinde olduğu iş arkadaşları ve yöneticilerinin kendisinden istekleri vardır. alışan, örgütün kurallarına uyacak ve bu istekleri kendi yetenekleri doğrultusunda karşılamaya çalışacaktır. Çalışanın iş hayatında kendi alışkanlıklarından gelen fiziksel şartlar için beklentileri de vardır. alışan bu beklentilerin karşılanmasını ister. İş tatmini bireysel isteklerin ve yapılan işin etkileşiminin bir sonucudur (Erdoğan 1996: 232).

Çalışanın iş tatmini düzeyinin her konuda farklılık gösterebilmesi dinamik bir yapıya sahip olduğunu gösterir. Bundan dolayı iş ortamı vb. bazı çalışanlar için farklı tatmin düzeyleri içerebilir. Bu durağan olmayan yapısal bir özelliğin sonucudur (Barlı 2010: 336).

İş tatmini, çalışanların yaptıkları iş ve iş tecrübelerine dair yaptıkları değerlendirmenin duygusal neticesi olarak belirtilmiştir. Buna ek olarak, iş tatmininin belirgin özellikleri arasında, ihtiyaçlar, değerler ve beklentiler olduğu tespit edilmiştir. Bu özellikler kendi başlarına iş tatmininin sağlanmasında yeterli olabilirler (Başaran 2000: 216).

İş tatmini, kişinin işine dair tutumu ve duygularıyla ifade edilmektedir. Çalışanı ve işvereni yakından ilgilendiren olumlu ve olumsuz sonuçları olan bir olgudur. Böylesine önemli olan konu yöneticilerin devamlı takibini gerektirmektedir. Çünkü değişkendir. İlgisizliği asla kabul etmez. Yaşamın içerisindeki birçok şey devamlı bir değişim içindedir. İş tatmini de elbette ki bunlardan etkilenecektir. Bu sebeple devamlı kontrol edilmesi gerekir. Çünkü yaşanan farklılaşmalardan olumlu yönde etkilenme de olabilir olumsuz şekilde de olabilir. İş tatmininin düşüklüğünün fiziksel ve psikolojik sebepleri mevcuttur. Kişilerin içerisinde buldukları örgütten kopuş durumu da iş tatmininin düşüklüğüyle değerlendirilmelidir. Örgütten ayrılık psikolojik ve fiziksel ayrılık olarak belirtilebilir. Çalıştığı yerden ve işinden memnun olmayan çalışanın iş verimliliği azalır ki bu da iş tatminini olumsuz yönde etkiler (Akıncı 2002:1-25).

İşgörenin işine devamlılığı, işini cazip bulması, işine bağlılığı ve başarılı bir şekilde işini sürdürülebilmesi için iş tatmini önemli bir olgudur (Tarlan ve Tütüncü 2001:141).

Kişiler yaptıkları iş ve çevrenin de etkisiyle performanslarını arttırlar. İşletmelerin de çalışanları daha da motive etmek için onları teşvik etmesi gerekmektedir. Bunun yolu da çalışanların ne istediğinin, neye ihtiyaç duyduklarının ve beklentilerinin iyi değerlendirilmesiyle mümkündür. Dolayısıyla yöneticiler iş yerindeki verimliliğin artması için en sorumlu kişilerdir (Altındış ve Özdemir, 2006:136-146).

1.2. İŞ TATMİNİNİN TARİHÇESİ

İş tatmini kavramı 1920'li yıllarda ortaya çıkmakla beraber 1930 ve 1940'lı yıllarda önemi anlaşılmıştır. Örgüt ve endüstri psikolojisi araştırılırken iş tatmini de bu konular arasında yerini almıştır. İş tatmininin önemli bir mevzu olmasının çeşitli sebepleri vardır. İnsani açıdan değerlendirildiğinde, iş tatmini yaşam tatminiyle bağlantılıdır. Bu da insanların ruh ve fizik sağlıklarını etkilemektedir. Diğer neden ise iş yerleri açısından değerlendirilmektedir (Yeğin 2009: 6).

1930'lı yıllardan beri iş tatmini, motivasyonla birlikte ele alınmıştır. (Aykaç 2010: 8). 1950 yılından itibaren ise, çalışana karşı bakış açısı farklılaşmıştır. Bunun nedeni ise, insan ilişkileri yaklaşımının bu dönemde artmasıdır. Böylelikle, insan sosyal psikolojik bir varlık olarak görülmüştür (Gözen 2007: 7).

Yapılan çalışmalarla öne çıkan husus, insana yeteri kadar önem verilmesiyle birlikte, örgütlerde verimlilik ve performansın da artacağı yönündedir. Eskiden çalışan, maliyet olarak değerlendirilirken günümüzde insan örgütün en önemli ve değerli parçası olarak görülmektedir. Böylelikle insan kaynakları bölümünün de önemi artmaktadır. Çünkü bu bölüm, doğru yere doğru çalışanı getirme, alışma süreci, eğitim, ücret ve ödüllendirmeler, kariyer aşamaları ve çalışanı kaybetmeme gibi önemli konularla ilgilenmektedir (Aykaç 2010: 8).

1.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmini kişilerin bütün yaşamlarını kapsadığı için oldukça önemli bir kavramdır. Kişinin çalışma ortamındaki becerilerinin ve ilişkilerinin geliştirilmesi, yaşamın anlamını ve değerini arttıran bir faktördür (Yetim 2001: 163). İş tatmini yalnızca çalışanlar için değil iş yeri ve hizmet alanları için de oldukça önemlidir. İş tatmini üretkenliği arttıran bir unsurdur. Ayrıca, iş tatminsizliği ile birlikte yaşanan gerilim, stres ve uyumsuzluk gibi problemler konunun önemine dikkat çekmektedir (Çimen 2000: 54). Bu tarz sıkıntıların yaşanmasını önlemek amacıyla iş yerleri motivasyonu arttırmak ve stresi, gerilimi azaltmak için çeşitli aktiviteler hazırlamaktadırlar.

GATA’da görevli doktorlarca yapılan sağlık çalışanlarının motivasyonlarına dair etmenlerin saptanmasını amaçlayan çalışmada, yöneticilerin verimlilik planlarını, çalışanların etkilendiği çevreyi düşünerek yapması gerektiği vurgulanmıştır (zer ve Bakır 2003: 122).

İş tatminin temelinde insanın biyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları vardır. Bundan dolayı iş tatminini çevreden bağımsız düşünmemiz imkânsızdır. Değişen evre şartları göz önüne alındığında çalışan için eksiksiz ve mükemmel bir iş tatmini ortamının sağlanması olanaksızdır. Çalışanların iş tatmini düzeylerini sürekli st düzeyde tutmaya çalışmak yöneticilerin sorumlulukları arasındadır. Bunu sağlamak için bir takım stratejiler geliştirmek yönetici için görevdir. Bu konuda ortaya konulacak her türlü gayretin işletmeye olumlu dönüşü olacaktır. Bu gayreti ortaya koyacak yöneticilerin, çalışanları sadece ekonomik bir varlık olarak değil aynı zamanda sosyal yönlerinin de olduğunu kabullenmiş olmaları gerekmektedir. Çalışanların iş tatmininin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal bir görevidir (Akbal 2010: 45).

İş tatmininin düşmesi, yönetsel olarak bakıldığında örgütte işlerin iyi gitmediğinin habercisidir. Bu durum örgütün bağışıklık sistemini zayıflatacak seviyesine göre belki de yok edecektir. İçerden ve dışarıdan gelen tehditlere karşı örgüt zayıflamış olacak ve gereken tepkiyi veremeyecektir. İstenilen düzeyde çıktı elde edebilmek için örgütler çalışanlarının tatmin düzeylerini arttırmanın yollarını aramalı ve sürekli gelişim içerisinde olmalıdırlar (Sevinç 2014: 38).

1.4. İş TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde iş tatmini ile ilgili olan kavramlar üzerinde durulacaktır.

1.4.1. İş Tatmini ve Motivasyon (Güdülenme)

Motivasyonun altı aşamada gerçekleştiğini belirtilmektedir (Başaran 2000: 80):

- “Personelin tatminsizlik yaşaması,
- Personelin strese girmesine neden olan ihtiyaçların karşılanması ve uygun koşulların hazırlanması,

- Uygun koşullarla buluşan ihtiyaçların, personelin arzuları olarak ortaya çıkması,
- Oluşan stresin bertaraf edilmesi için, ihtiyaçları giderecek alternatifler bulunması,
- Personelin belirlediği alternatifi gerçekleştirmek için harekete geçilmesi,
- Tatmin zamanı”

Aşamalarda belirtildiği gibi motivasyonun en son aşaması doyumdur. Bu son aşamada çalışan doyuma ulaşır ve stresten kurtulur. Yeterli doyuma erişilemediğinde ise, çalışan için iki yol vardır. Yeniden motive olarak bu aşamaların en başına dönüp doyuma ulaşmaya çalışmak ya da kaygılanmaktır (Başaran 2000: 80).

İki kavramı birbirinden ayıran farklı özellikleri olduğundan bahsedebiliriz. Kavramlardan biri sebep iken diğeri o sebebin sonucudur. Başka bir ifade ile motivasyon sebep, sonuç ise tatmindir. Yani biri etken konumda iken diğeri edilgen konumundadır. Edilgen bir yapı içerisinde olan iş tatmininin olumlu ya da olumsuz olması şirkette uygulamalara göre değişecektir. Çalışanlara uygulanan motivasyon süreci olumlu olursa iş tatmini düzeyi de olumlu olacaktır. Bu açıdan iş tatmini ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki var demektir. Motivasyon ne kadar yüksekse tatmin düzeyinin de yüksek olması beklenir. Unutulmamalıdır ki; motivasyonla iş tatmini arasındaki ilişkinin herkeste aynı düzeyde gerçekleşme ihtimali zayıftır. Aynı motivasyon araçları ile aynı şartlarda çalışanlar aynı düzeyde tepki vermeyebilirler (Barlı 2010: 337-338).

İnsan yaptırım gücü ile davranış arasında bir ahengin olduğu görülür. Çalışanların arzu, talep ve ihtiyaçları tatmin edilirse işe karşı aldıkları tavır pozitif yönde gelişim gösterir (İnceoğlu 2010: 38).

Verimliliğin iş tatminine etkisine yönelik Lawler ve Porter tarafından yapılan çalışma ile bir model oluşturulmuştur. Verim gücünün ödüllere yol açtığı, ödüllerin hakkaniyete sahip olduğu intibayı oluşmasının iş tatminini ortaya çıkardığı ileri sürülmüştür (Erdil vd. 2004: 18).

1.4.2. İş Tatmini ve Moral

Moral, bir insanın ya da grubun etkilendiği iklimdir.(Eren 2012: 78).Çalışanların ya da örgüt üyelerinin bir bütün olarak iş örgütüne karşı olumlu tutumlar beslemesi moral olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca moral, kişinin, iş unsurlarına, çalışma şartlarına, yönetici ve örgütüne karşı alaka duyması ve bu unsurlarla bir bütün olmasıdır (Sancar, 1996: 80). Çalışan işinden tatmin olduğu sürece moral düzeyi de yüksek olacaktır. Moral düzeyinin iş tatmini üzerine olan etkisi tam olarak bilinmemekle birlikte pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenilmektedir. İş tatmininde olan azalma moral düzeyini düşürmekte bunun sonucunda çalışanda bir takım hastalıklara sebep olmaktadır (Eren 1993: 112).

1.4.3. İş Tatmini ve İşe Bağlılık

Çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı davranışları, günümüzde önemi artan bir olgudur.

Blau ve Boal (1987: 290), işe bağlılıkla ilgili hususları şöyle belirtmişlerdir:

- Kişinin kendisine ait imajıyla işi arasındaki bağlantı,
- Kişinin işine bağlılık seviyesi,
- Kişinin öz değerinin performansına etkisi,
- Kişinin psikolojisinin işiyle uyuşmasıdır.

İşine bağlı olan kişide, işinde aktif olma, işini yaşamının merkezine oturtma ve işteki performansı ile kendisini ifade etme gibi davranışlar sergilemeleri beklenmektedir (Kanten ve Ülker 2014: 21).

Çalışanın yaptığı iş, gereksinimlerini hangi ölçüde karşılıyorsa işe göstereceği bağlılık da yüksek seviyede gerçekleşecektir. Çalışan işini yaparken aynı zamanda doyurması gereken gereksinimleri vardır. İş tatmini gelecekte ziyade içerisinde bulunduğu iş ortamı ile ilgilidir (Başaran 2000: 215).

1.4.4. İş Tatmini ve İnsan Psikolojisi

Çalışanın işinde doyuma ulaşamaması, onu olumsuz hislere sevk edebilir. Doyumsuzluğun devamlı bir hal alması ise çalışanda birtakım psikolojik problemler ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu problemlerin de sürekliliği neticesinde kişinin psikolojisi bozulabilmektedir. Sonuç olarak tatminsizlik çalışanda yorgunluk, bıkkınlık, işten ayrılma, devamsızlık ve tartışma çıkarma gibi örgütte olmaması gereken davranışlar ortaya çıkarabilir (Yılmaz 2006: 104).

İş doyumsuzluğu neticesinde işte yaşanan birçok problem, çalışanın ailesine de yansiyabilir. Ailedeki diğer bireylerle sorunlar yaşanabilir. Görülmektedir ki iş doyumsuzluğu birçok çatışmanın tetikleyicisi olabilmektedir (Aslan 2004: 610).

1.4.5. İş Tatmini ve Verimlilik

Düşük iş tatmininin yüksek verimliliğe sebep olması pratik açıdan pek mümkün gözükmemektedir. Farklı yöntemler kullanılarak yüksek verim elde edilse dahi orta ve uzun vadede bunun sürdürülebilirliği mümkün gözükmemektedir. Düşük tatmin seviyesine rağmen yüksek verimliliğin sürdürülmeye çalışılması marjinal bir durumdur. İnsan tatmin olmadıkları ortamlardan kaçır ve bu tür uygulamalara karşı tepki gösterirler. Buna en güzel örnek bilimsel yönetim görüşünü savunan Taylor tarafından ortaya konan uygulamadır. Taylor ücret artışı yaparak madencilerin 12,5 ton olan verimliliğini 47,5 tona çıkarmayı başarmıştır. Ancak çalışanlar ellerine geçen para miktarının artmasına ve yüksek verimliliğe ulaşılmasına rağmen, çalışanlarda bir süre sonra memnuniyetsizlik ve tatminsizlik görülmüştür. Bunun sebebi çalışanların aşırı zorlanmalarının ileride fizik ve ruh sağlığını kaybedeceklerini anlamalarıdır (Barlı 2010: 339).

1.5. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen çeşitli faktörler mevcuttur. Psikologlar ile yönetim bilimciler iş tatminine dair teoriler üretmişlerdir. İş tatminine dair kaynakları önem seviyelerine göre kategorize etmişlerdir. Bu kategorilerden birincisi içsel ikincisi de

dışsal olarak ayrılmıştır. İçsel faktörler çalışanların kişisel hususlarına dışsal olanlar ise, çalışma ortamı gibi çevresel faktörleri içerir (Adıgüzel ve Keklik 2006: 2). Bu kısımda iş tatmini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında incelenecektir.

1.5.1. Bireysel Faktörler

Kişinin yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi ve eğitim seviyesi gibi özellikleri iş tatminini etkileyebileceği çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir.

1.5.1.1. Cinsiyet

Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında, yapılan araştırmalar farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Kimi araştırmacılar cinsiyetin iş tatmini noktasında bir etken olduğunu fakat hangi cinsin bu konuda belirgin olduğu konusunda kesin sonuçlar olmadığını savunmaktadır (Akgündüz 2006: 97).

1.5.1.2. Medeni Durum

Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiş ve cinsiyet gibi kesin sonuçlar vermediği görülmüştür. Araştırmacıların çoğu evli çalışanların iş tatmini düzeylerinin, bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Evli çalışanların sahip oldukları sorumluluk ve yaşamlarına gelen düzenin iş tatminine olumlu yönde katkı sağladığı düşünülmektedir (Söyük 2007: 78).

1.5.1.3. Yaş

İş tatminini etkileyen en önemli bireysel faktörün yaş olduğu ileri sürülmektedir. Herzberg, gençlerin başlangıçta iş tatmini seviyesinin yüksek olduğunu orta yaşlarda iş tatmininin düştüğünü daha sonra ise yaşlanmayla birlikte iş tatmininin tekrar arttığını belirtmiştir. Çünkü yaşla birlikte insanlar iş ortamına daha fazla uyum sağlamak ve beklentiler de düşmektedir. Kariyerle beraber daha iyi bir mevki ve daha iyi bir işe sahip olunmaktadır (Çakmak 2005: 31). Yıldız vd.(2003) doktorlar üzerinde yaptıkları araştırmada tatmin düzeyinin genç doktorlarda düşük, diğer yaş gruplarında ise yüksek

olduğunu bulmuşlardır. Aynı çalışmada yaş ile çalışanın iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur (Keser 2006: 103).

1.5.1.4. Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesi ve iş tatmini arasında da önemli bir ilişki vardır. Yin ve Yang (2002: 577) eğitim seviyesinin düşmesiyle tatminin de düştüğünü belirtmektedir. Bilgi ise eğitim düzeyinin Türk çalışanların iş tatmini üzerinde kayda değer bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Fakat eğitim düzeyi biraz fazla olanlar iş verimiyle daha çok ilgilidirler. İşleriyle daha çok ilgilenip olumsuzlukları bahane etmemektedirler (Bilgiç 1998: 554).

Genel beklentinin eğitim düzeyi arttıkça iş tatmini düzeyinin de artacağı yönündedir. İyi bir eğitim beraberinde çalışanı tatmin edecek bir iş olanağını sağlayabilir. Fakat bu durum her zaman gerçekleşemeyeceğinden çalışanda tatminsizlik oluşabilir (Çetiner 2014: 58). Günümüzde sanayileşme ile birlikte iş alanları da farklılaşmıştır. Toplumumuzda eğitim seviyesi yükselmiş bununla birlikte işsizlik oranı sektörel bazda artış göstermiştir. Belirli bir alanda eğitim görmüş bireylerin kendi alanları dışındaki iş sahalarında çalışmaya mecbur olmaları, iş tatmin düzeylerinin farklılaşmasında önemli etkiye sahip olduğu düşünülebilir (Polat 2014: 26).

1.5.1.5. Hizmet Süresi

İş tatmininde etkili olan faktörlerden biri de hizmet süresidir. Araştırmacıların bu konuda birbirinden farklı görüşleri mevcuttur. Karatepe vd. (2006: 558) gibi araştırmacılar kıdemin artmasıyla iş tatmininin da arttığını savunmuşlardır. Acker (2004: 68) ise tam tersini savunmuştur. Kıdem arttıkça doyum azalmaktadır.

İş deneyiminin artması, çalışanın işyerinden beklentisini daha objektif hale getirir. Yani çalışan kendisi ile ilgili beklentilerde ayağı yere daha sağlam basacak, iş hayatı ile ilgili çalışma şartlarını benimseyecek, işverene daha gerçekçi yaklaşımda bulunacaktır. Böylece iş tatmini düzeyinde olması gereken seviye yakalanmış olacaktır. İş hayatının gerçeklerini benimseyen çalışan tatmin duygusunun zamana bağlı bir değişken olduğunu öğrenecektir. Örneğin unvan almak için zaman şartı olan bir

işyerinde çalışan bunu benimserse, kendisini ona göre güdüleyecek gerekli olan iş tecrübesini kazanmaya çalışacak ve işinde tatmin olacaktır (Akıncı 2002: 55).

1.5.1.6. Kişilik Özellikleri

Çalışanların kişilik özellikleriyle de iş tatmini arasında bir ilişki mevcuttur. Çalışanların kişilik hususlarının kalitesinin artmasıyla iş tatmininin de arttığı aksi olduğunda da düştüğü savunulmuştur (Akgündüz 2006: 17). Açıklık, sosyallik ve iyi huyluluk gibi kişilik özelliklerinin iş tatminini arttırdığı, duygusal tutarsızlık gibi özelliklerin de iş tatminini azalttığı ortaya konmuştur (Bruk-Lee vd. 2009: 156-189).

Çalışanın yaptığı işin kendi kişilik yapısı ile uyumlu olması iş tatminini etkileyen bir başka faktördür. İş ile ilgili beceri seviyesi arttırabilir ve yetkinlikler geliştirilebilir. Ancak iş için gerekli olan duygusal olgunluğa ve kendisini geliştirmeye müsait istidada sahip olmayan çalışanlar ne kadar zeki ve eğitilmiş olursa olsun örgüte zarar vereceklerdir (Vural 2014: 53).

1.5.1.7. Sosyal Yapı

Bireyde görülen iş tatmini duygusunun kişi üzerinde etkisini görebilmek için yetiştiği sosyal yapının da tesiri olduğunu unutmamak gerekir. Aile bağı zayıf olan, belirli standartların altında bir yaşam tarzı benimseyen, içine kapanık kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde araştırmalar mevcuttur. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumluluk almaktan kaçınan, daha iyi bir yaşam standardı elde etmek için herhangi bir arzu duymayan bireylerin iş ortamından özel beklentilere sahip olması da beklenmemektedir. İşe karşı özel bir beklenti içine girmeyen çalışanın işe karşı aidiyet hissi azalacak ve iş tatmini duygusu birey için önemsiz görülecektir. Böyle bir anlayışa sahip bir birey için çalışma ortamındaki farklılıkların algılanması mümkün olmayacaktır (Erdoğan 1996: 235).

Özgüven duygusu gelişmiş çalışanların diğerlerine göre işten tatminleri daha fazladır. Sorumluluk almaktan kaçınmayan bu çalışanlar zor işlerle uğraşmayı sever ve bu tür işlere değer verirler. İş başarmak için motive olur, adaletli bir örgüt sistemini daha fazla önemserler. Övülmeyi ve yaptığı işten dolayı onay görmeyi diğerlerine göre

daha az bekler, eleştirilerden daha az kırılır, iş kaygısı ve çatışmasını daha az yaşarlar. Tatmin derecesi çalışandan çalışana farklılık gösterir. İş tatmini çalışanın ihtiyaç duyduğu gereksinimlerinin türüne, derecesine, süresine, örgütten beklentisinin niteliğine dayanır. Bunlardan hepsi kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir (Başaran 2000: 220).

1.5.1.8. Değer Yargısı

Her bireyin sahip olduğu kişiliğine göre kendine has inançları ve değer yargıları vardır. Bu değer yargıları bireylerin özel hayatında ve aynı zamanda iş hayatında kendini hissettirecektir. Sahip olunan her farklılık dünyaya bakış açısında da farklılıklar oluşturacaktır. Her birey farklı davranışlar ve tutum içerisinde olacaktır. Örgütte farklı beklentiler içerisinde olan çalışanları tatmin etmek de zorlaşacaktır. Farklı şartlarda çalışmak isteyen bireylerin bir arada çalışması ve uyum içerisinde olması da zorlaşacaktır. Bu farklılıkların en aza indirilmesi için yöneticiler işe alacakları bireylerin değer yargılarına da dikkat etmek zorundadırlar. Yöneticiler işe alımlarda iş şartlarından ve ortamından bireye bilgi vermelidir. Birey şartların kendi değer yargıları açısından sakıncası olmadığına karar verirse işe alımı gerçekleşir ve örgütte uyum içerisinde çalışması sağlanmış olur (Akıncı 2002: 53).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler olarak aşağıda belirtilen başlıkları inceleyeceğiz. Bunlar ücret ve yan ödemeler, terfi, yönetime katılım, performansla bağlı ödüller, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim, yetki devri, danışmanlık, yönetim ve güvenlik başlıkları altında olacaktır.

1.5.2.1. Ücret ve Yan Ödemeler

Ücret düzeyi ve adaleti çalışanlar için oldukça önemli bir konudur. Ücret düzeyi işin miktarı ve sergilenen performansla uyumlu olması gerekmektedir. Kişi aldığı ücretle ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsa bu onun iş tatminine olumlu etki yapar. Ayrıca çalışanlar ücretlerini kendileriyle aynı işi yapan kişilerle mukayese ederler. Bu

mukayese olumlu ise iş tatmini de o ölçüde olumlu olacaktır. Bu sebeple ücretlerin doğru belirlenmesi ve dağıtılması önem arz eder. (Bozkurt 2008: 5).

Çalışanın aldığı ücret, toplumun ekonomik yapısına, çalışanın yeteneğine ve belirlenen işin çalışandan istediklerine göre adil ise iş tatmini düzeyi ve iş tatminine karşı bakış olumlu olacaktır. Bireylerin almak istedikleri ücrete ulaşması her zaman mümkün değildir. İş tatmini açısından bakıldığında alınacak ücretin diğer çalışanlara göre dengeli ve adil olması yüksek olmasına göre daha önemlidir. Alınan ücret tatminden çok tatminsizlik faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok az çalışan aldığı ücretten memnundur (Erdoğan 1996: 239).

Yapılan araştırmalarda ücretin toplumda saygınlık kazanma, başkaları tarafından kabul görme ve başarı gibi sosyal ihtiyaçları da giderdiği belirlenmiştir (Budak 2006: 40).

1.5.2.2. Terfi

İş tatminine etki eden unsurlardan biri de terfi imkanıdır. Terfi etmek kişilerin iş tatminine olumlu yönde katkı sağlar. Bireyler hırslıysa ve terfi alamıyorlarsa bu durum iş tatminini olumsuz etkileyecektir (Demir 2007: 167).

Terfi imkanının yüksek olması, sıklığı ve adaletli dağıtılması sonucunda çalışanda bu isteğin duyulması tatmini arttıracak faktörlerdir. Örgütte terfi imkânlarının kısıtlılığı çalışanda bu isteği uyaramayacağından tatmini olumsuz etkileyecektir. Terfi kavramı her çalışan için farklı anlamlar ifade etmektedir. Terfi bir çalışan için ruhsal gelişim olarak algılanırken, başkaları tarafından adaletin sağlanması, daha fazla para kazanılması, daha yüksek unvan elde edilmesi, birilerine karşı daha başarılı olunması anlamlarına gelebilmektedir. Her çalışanın terfi algısı değişiklik göstermektedir (Başaran 2000: 215).

Adalet duygusundan uzak, belirli kriterlere dayanmayan ya da hiyerarşik yapı içerisinden gelen ve zorunlu yükselmelerin sonucu olan terfilerin ifade ettiği anlamı yitirdiği söylenebilir. Aynı şekilde çeşitli örgütlerde görülen ve çalışma yılına bağlı olarak gerçekleşen şirket içi yükselmeler beklenen etkiyi oluşturmayacağı gibi

çalışanlar üzerinde de olumsuz algılamalara sebep olabileceği düşünülmektedir (Koç 2012: 22).

1.5.2.3. Yönetime Katılım

Çalışanların çalıştıkları kurumda söz söyleme haklarının olması ayrıca kendilerine has değerlerin ve düşüncelerin yönetim tarafından doğru değerlendirilmesi çalışanın motivasyonuna ve iş tatminine olumlu etkisi olacağı kabul edilmektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan 2005: 196).

Katı yönetim anlayışının olduğu örgütlerde iş tatmini sağlanamamaktadır. Denetim mekanizmasının katı bir şekilde uygulanması çeşitli sıkıntılara sebep olmaktadır. Bu anlayışta olan örgütler çalışana kendi başına karar alma ve gerektiğinde alınan kararlara katılım olağanı kısıtlayarak tatminsizliğe sebebiyet verebilmektedir. Günümüz çalışanları, kendi iş hayatlarını ilgilendiren konularda fikir beyan etmeyi ve gerektiğinde aktif olarak işin içerisinde olmayı arzu etmektedirler. Örgüt, çalışanın bu beklentilerine olumlu yaklaştığı takdirde çalışanın kendine güven duygusu gelişecek ve yaptığı işin sorumluluğunu birinci dereceden hissedecektir. İnsanlara değer veren, katılımcı ve örgütsel gelişmeyi teşvik eden bir ortamın oluşması çalışanların işlerinde yeteneklerini sonuna kadar kullanmasına zemin hazırlayacaktır (Söyük 2007: 92).

1.5.2.4. Performansa Bağlı Ödüller

Performans, bir çalışanın görevini yaparken elde ettiği neticeyi belirtir. Bir yerde çalışan kişiler görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebiliyorsa yüksek performanslı kabul edilirler. Aksi durumda ise düşük performanslı bir birey olarak görülürler (Bingöl 2003: 259).

İşletmelerde yüksek performans sergileyen çalışanlar, hem görevlerini yerine getirmiş hem de dahil oldukları örgütün amaçlarına da fayda sağlamış olurlar (Aldemir vd. 2004: 304).

Örgütsel performans kadar bireysel performans da önemlidir. Çünkü örgütsel performansın yükselmesi bireysel performansın yükselmesiyle doğrudan alakalıdır.

Dolayısıyla yüksek performans isteyen işletmeler bireysel performansa önem vermelidirler (Odabaş 2004: 6).

Çalışanların performansları zamanında ve doğru ödüllendirilirse bu onların iş tatminine olumlu etki edecektir. Örgütlerin çalışanların performansına bağlı olarak verdiği güncel ödüller bulunmaktadır. Hasta olan çalışanların masraflarının karşılanması, bazı çalışanlara yıllık izinlerini geçirebilecekleri özel tatil ortamlarının hazırlanması, çocuğu başarılı olan çalışanların eğitim giderlerinin karşılanması, başarılı bulunan yöneticilere otomobil tahsis edilmesi gibi ödüllendirmeler vardır. Bu tür ödüllendirmeler doğru kullanıldıkları takdirde iş tatminini arttırdığı bilinmektedir. (Erdoğan 1996: 240).

1.5.2.5. Çalışma Şartları

Çalışanların vakitlerinin çoğunu geçirdiği iş ortamı ve fiziksel şartlar iş tatminiyle yakından ilgilidir. Çünkü çalışma ortamının uygun olması ve iyi fiziksel şartlar örgütle bütünlüğü sağlayacak, iş tatminini, dolayısıyla verimliliği arttıracaktır (Soysal, 2009: 22-23).

Ayrıca çalışanların işyerlerinin evlerine olan mesafesinin yakınlığı, çalıştığı binanın temiz ve düzenli olması, iş için gerekli olabilecek araç gereçlerin iyi ve kullanılabilir olması iş tatmini olumlu yönden etkiler. Bunların varlığı çalışanlar verimliliği açısından da önemlidir. Çalışanlarda görülebilen tatminsizlik, çalışanların kaygılarını, işe karşı olumsuz tutumlarının ve ruhsal sorunlarını iş ortamına yansıtmasının bir sonucu olabilir. Bu problemlerin çözüme ulaştırılması iş tatmininin artmasında önemli bir rol oynayabilir (Başaran 2000: 220)

1.5.2.6. İş Arkadaşları

İnsanlar amaçlarına ulaşırken çevrelerinden yardım alabilirler. İşbirliği amaca ulaşmada kolaylık sağlayabilir. Dolayısıyla hedefe giden yol daha yakın hale gelir (Aydın 2000: 184). İş arkadaşları ve oluşan gruplar iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Çalışanın kendisine daha uygun gördüğü bir gruba dâhil olması ki başarılı sayılan bir grup içindeyse iş tatmini de bu oranda artacaktır. Çalışanlar

günlerinin çoğunu iş yerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla bu ortamda sahip olunan iş arkadaşları oldukça önemlidir. Onlarla aynı paydada birleşebilmek iş tatminini artıracaktır (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 4).

1.5.2.7. İşin Kendisi

Kişinin yaptığı iş, iş tatmininde oldukça etkilidir. Bu konuda çeşitli araştırmalar mevcuttur ve bunlara göre işin karmaşık olması iş tatminini arttırmaktadır. Bununla birlikte basit işler iş tatminini azaltmaktadır. Çünkü karmaşık ve daha fazla bilgi ve yetenek gerektiren işler yapan kişiler kendilerini daha farklı ve önemli görürler. Ancak, işin seviyesi kişinin becerilerinin üzerinde ise bu durum iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Devamlı aynı şeyleri yapan becerilerini ve zekâsını yeteri miktarda kullanamayan kişiler yaptıkları işten zevk almazlar. (Budak 2006: 56).

Çalışanlara verilen işin, çalışanın sahip olduğu özelliklere uygun olması gerekir. İnsan kaynakları yönetimi açısından incelendiğinde çalışan ile iş arasındaki uyumun kişisel motivasyonu arttırdığı belirtilmiştir. Uyumsuzluk olması halinde bu çalışanın işine yansımaktır. Uyumun asgari düzeyde gerçekleşmesi bireyin sahip olduğu kişisel özelliklerin işin gerektirdiği özelliklere denkliği ölçüsünde gerçekleşir. Bu denkliğin sağlanması işe alınan personelin doğru seçimi ile ilgilidir. Bunun için işe alım sırasında kişi ile iş arasında uyumun doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Diğer önemli bir husus çalışanla iş arasındaki uyumun zamanla değişebileceğidir. İş sürecinde kullanılan teknoloji geliştiği ve değiştiği halde çalışanın bilgi düzeyinde herhangi bir gelişme sağlanamıyorsa, eski bilgi ve beceriler kullanılıyorsa uyumsuzluk baş gösterecektir. Bu durumun tersi de olabilir. Bundan dolayı insan kaynakları politikası değişime açık olmalı, gelişen teknoloji takip edilmeli ve gereken adımlar atılmalıdır. Bu şekildeki bir yaklaşım çalışanların iş tatminine tesir edecektir (Fındıkçı 2009: 394-395).

1.5.2.8. İletişim

İletişimin yetersiz kaldığı örgütlerde belirsizlik hâkim olur. Bu durum da stres, örgüte karşı güvensizlik, düşük verim, işten ayrılmalara sebep olabilir. İş tatmininin de böyle bir ortamda yüksek olması beklenemez (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 3).

Sağlıklı bir iletişim kurulması için, çalışanların ve yöneticilerin birbirlerinden ne istediklerini iyi bilmeleri gerekmektedir. Görevlerin doğru bir biçimde yerine getirilmesi doğru bir iletişimden geçmektedir. Dolayısıyla iyi bir iletişim sağlanabilmesi için mesajın oldukça net ve açık bir şekilde verilmesi gerekmektedir. Burada önemli bir nokta daha vardır. O da geribildirimdir. Bu sayede iletişimde devamlılık sağlanabilir. Kişiler karşılıklı olarak ne istendiğini anlayıp uygulayabilirler. İyi bir iletişimle görevler daha iyi anlaşılıp yerine getirilecektir. Bu da iş tatminini yükseltecektir (Demir 2007: 147).

Çalışanların işyerinde tatminini etkileyen diğer bir unsurda yöneticilerin çalışanlara gösterdikleri yaklaşımdır. Diğer bir ifade ile çalışan ile yönetici arasındaki ilişki tatmin seviyesini belirlemede önemli bir etkidir. Özellikle içine kapanık çalışanlara karşı yöneticinin sergileyeceği tavır çalışana ulaşmada ve onu anlamada önemlidir. Yöneticinin ortaya koymuş olduğu mesafeli yaklaşım ya da otoriter tutum çalışanla iletişime geçmesini engelleyecektir. Yöneticinin tavırlarının değişkenlik gösteriyor olması çalışanın yöneticisini anlamasını zorlaştıracak, iletişimin zayıflamasına yol açacaktır. Böyle bir ortamda çalışan yöneticisinden uzaklaşacak sağlıklı bir ilişki kurulamayacaktır (Keser 2009: 110).

1.5.2.9. Yetki Devri

Kendi yetkileri dâhilinde kararlar alma, alt kademedeki çalışanlara görev verme, astların çalışmasını ve başarılı olmasını isteme hakkı yöneticinin sahip olduğu yetkinin içeriği belirleyen unsurlardır. Yetki devri yöneticinin yapması gereken işi alt kademedeki çalışanına devretmesidir. Belli bir kültüre sahip olmayan örgütlerde yetki devri konusunda isteksizlik vardır. Bu tip örgütlerde yetki devri, yöneticinin sahip olduğu gücün devri olarak algılanmaktadır. Diğer bir sebep ise yetki devrinden doğacak olumsuzluklarda sorumluluk almamak için, astlarına karşı yetki devri konusunda olumlu yaklaşımın olmamasıdır. Aslında bu yaklaşım gereksiz bir endişe oluşturur. Yönetici yetki devrini yaparken kritik durumlarda karar alma hakkını saklı tutabilir. Diğer yandan yetki devrinin alt kademelerdeki çalışanlara uygulanması risk taşısa da yönetici bu riski almalıdır. Yöneticiliğin gereği riski kabul etmeyi ve yetki devrini

kullanmayı kapsar. Burada karıştırılmaması gereken konu yöneticinin yetki devrinde bulunması, sorumluluğunda devri anlamına gelmediğidir (Akıncı 2002: 72-73).

1.5.2.10. Danışmanlık

Çalışanların danışmanları ile olan ilişkileri iş tatmini noktasında orta düzeyde etkilidir. Danışmanlık iki biçimde uygulanmaktadır. Birincisi çalışana yönelik olan danışmanlıktır. Burada danışman sürekli çalışanı gözlemler, problemleri ile ilgilenir ve çeşitli tavsiyeler vererek insanlarla olan ilişkisini düzenlemeye çalışır. İkincisi ise çalışanın yöneticilere karar verme noktasında katılımlarını sağlayan bir danışmanlıktır. Bu tür danışmanlık faaliyetlerinin çalışanın iş tatminine olumlu yansımaları olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcı bir ortam oluşturularak yapılan danışmanlık biçiminin, çalışanın yönetimin kararlarına doğrudan katılım sağladığı bir sistemden daha etkin olduğu ve iş tatminine daha fazla katkı sağladığı araştırmalarla ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kirel 2010: 116).

1.5.2.11. Yönetim

Günümüz yöneticileri, çok boyutlu düşünebilmeli, gerektiğinde risk alabilmeli ve doğru kararlarla çalışanların ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmelidir. Çalışanların örgüte yaptığı pozitif katılımlar desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik takdir ifadeleri çalışanları olumlu yönde etkileyecektir. İyi bir çalışma ortamı oluşturulması, adil bir yönetim tarzının benimsenmesi çalışanda iş tatmininin olumlu yönde etkileyecektir (Somuncuoğlu 2013: 64).

1.5.2.12. Güvenlik

Çalışanın iş yerindeki ortamın güvenli olduğunu hissetmesi iş tatminine olumlu yönde tesir etmektedir. Çalıştığı işyerinin kendi sağlığını düşündüğünü ve değer verdiğini görmesi çalışanı mutlu etmektedir. Bu anlayıştaki bir işletme de işyerindeki çalışma ortamı iş güvenliğine uygun hale getirilerek çalışanın iş sağlığı ve güvenliği için gerekli tedbirler alınmış olur. Buna ek olarak çalışanlar için yapılan emeklilik, kaza,

hastalık vb. sigortalarının varlığı iş tatmininde önemli bir yere sahiptir (Söyük 2007: 78).

1.6. İŞ TATMİNİN BOYUTLARI

Literatürde iş doyumunu çok boyutlu bir konu olarak ele alınmaktadır (Anderson 1986: 10). İş tatmininin boyutlarını ölçmek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bunlar arasında Weis vd. (1967) tarafından geliştirilen İş Tatmin Ölçeği (The Minnesota Satisfaction Questionnaire), Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen İş Tanı Araştırması (The Job Diagnostic Survey) ve Smith vd. (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlayıcı İndeks (The Job Descriptive Index) en yaygın olarak kullanılmaktadır (Küskü 2001: 147).

Chirchill ve arkadaşları iş tatminini yedi boyuttan oluşan bir yapıda ele almaktadır (Chirchill vd., 1974: 254-260): işin kendisi, çalışma arkadaşları, yöneticiler, şirket politikaları ve destekler, ödemeler, terfi ve ilerleme ve müşteriler. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

1.6.1. Yöneticiler

Çalışanlar dürüst, anlayışlı ve yetenekli yöneticilerden hoşlanmaktadırlar. (Henne and Locke 1985: 222). Yönetimin çalışana yaklaşım tarzı; denetim tarzı, liderlik biçimi ve çalışanların kararlara katılmasına imkan verip vermemesi iş tatminiyle yakından ilişkilidir (Motowidlo vd., 1976, 40; Küskü, 2001: 147). Çalışanların fikirlerine ve değerlerine saygı duyulması ve önemsenmesi, ödüllendirilmesi, kararlara katılımının sağlanması yanında yöneticilerin dürüst, yetenekli ve anlayışlı olduğu algısının oluşturulması da çalışanların motivasyon ve tatmin düzeyi üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Loveday, 1996: 10; Robbins, 2000: 200).

1.6.2. Çalışma Arkadaşları

İşyeri insanların zamanlarının önemli bir kısmını geçirdikleri ve sosyalleştikleri bir ortam olduğundan dolayı insanlar işyerinde iyi ilişkiler geliştirebildiği uyumlu iş

arkadaşları ile birlikte çalışmak isterler (Hsu ve Wang 2008: 358). Arkadaş canlısı ve yardımsever çalışma arkadaşları iş başarısının ve tatmininin artmasına katkı sunmaktadır (Robbins, 2000: 20; Henne ve Locke, 1985: 222). Özellikle takım çalışmasına dayalı işlerde takımın başarısı üyelerin birbirleriyle kaynaşmasına bağlı olduğundan çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler daha fazla önem kazanmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4-5).

1.6.3. Ücret

Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için adil ve yeterli bir ücret talep etmektedirler (Henne and Locke 1985: 222). Ücret ve diğer ödemeler çalışanın genel tatmin düzeyini veya tatminsizliğini etkilemekte (Oshagbemi and Hickson 2003: 358) ve genellikle çalışan tatminini belirleyen en önemli faktör olarak düşünülmektedir. Ücret düzeyi aynı zamanda çalışanlar tarafından çalışanın örgüt için ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi olarak kabul görmektedir (Jun vd., 2006: 806; Rizwan vd., 2013). Scarpello'ya (1992: 139) göre özellikle yetenekli çalışanlar için ücret artışları örgütün kendilerine verdiği değer en objektif geri bildirimidir.

1.6.4. Terfi ve İlerleme

Çalışanlar kendilerini tanımlayabileceği daha yüksek bir statü elde etmek istemektedirler. Çalışanların beklentilerini karşılayacak, belirsiz olmayan, adil bir terfi sisteminin varlığı çalışanların işlerinden tatmin olmaları olasılığını arttırmaktadır (Dessler 2008: 387).

1.6.5. İşin Kendisi

Çalışanların birçoğu aynı zamanda kendilerinin başarısına, ilerlemesine ve gelişimine katkı sunacak, sorumluluğu ve otonomisi olan ancak, rol belirsizliği içermeyen ilgi çekici ve önemli işler istemektedirler (Henne ve Locke 1985: 222). İşin karmaşıklık derecesi ve farklı yetenekler gerektirip gerektirmediği, sorumluluk ve yetkilendirme düzeyi çalışanın yapmış olduğu işinden tatmin olmasını etkilemektedir (Motowidlo vd. 1976: 40).

1.6.6. Müşteriler

Müşteri davranışları da aynı zamanda çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Örnek olarak saygılı bir müşteri, satış elemanının iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. (Chirchill vd. 1974: 258).

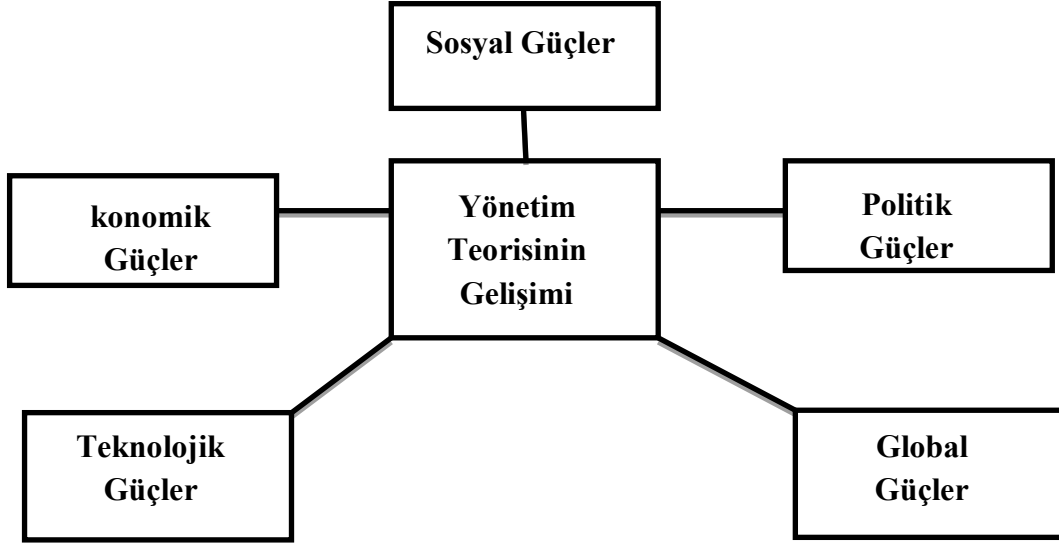
1.6.7. Şirket Politikaları ve Destekler

İşletmede sorumlu olan çalışanlara sorumluluğu ile ilgili yetkiler verilmesi, alınacak kararlarda çalışanın katılımının sağlanması, örgüt içerisinde çalışanların görüşlerine değer verilmesi, amir sayısı, performansa ve yetkinliğe göre terfi imkânının olması, bilgi akışının doğru ve sürekli olması gibi değişkenler şirket politikaları diğer bir ifade ile yönetim şeklinin içerdiği konulardan bazılarıdır. Yönetim şeklinin ve bağlı bulunduğu değişkenlerin örgüt içerisindeki uygulamalarının iş tatmini üzerine etkisi olduğu ifade edilmektedir (Akıncı 2002: 12).

1.7. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

İş tatmini modelleri; klasik model, neo klasik model ve modern modeldir. Klasik model, fiziki koşullar ve ekonomik duruma odaklanan, üretim odaklı bir modeldir. Neo klasik model, insanın öneminin ele alındığı yaklaşımdır. Modern model de ise verimlilik ve insan ön plandadır (Şimşek ve Çelik 2009: 120). Bir başka görüşe göre de yönetim yaklaşımları dört kategoride ele alınmaktadır. Bunlar klasik, neo klasik, modern ve post-modern yaklaşımlardır (Tengilimoğlu vd. 2008: 83).

Modern yönetim yaklaşımlarının temelinde klasik yönetim yaklaşımları vardır. Yönetim yaklaşımlarını teknolojik, ekonomik, sosyal, politik, ve global güçler belirlemektedir. Şekil 1'de bu güçler gösterilmiştir (Koparal vd. 2006: 65) :



Şekil 1. Yönetim Teorisinin Gelişimini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Kopalal, C. vd., (2006), *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, ss. 22.

1.7.1. Klasik Yaklaşım

Klasik yaklaşım modelinin üç öncüsü vardır; Bunlar Frederic W. Taylor, Henry Fayol ve Max Weber'dir. Taylor daha çok örgüt ile ilgili standartlaştırma, hareket ve zaman etüdü, ustabaşılık, verimlilik gibi konular üzerinde dururken, Fayol yönetim ve işletmenin işlevlerini tahlil ederek planlama, organizasyon, yönlendirme, koordine etme, denetleme gibi konular üzerinde durmuştur. Diğer bir ifade ile Fayol işletmenin işlevleri olan yönetim, üretim, pazarlama, finansman vb. konuları ilk tartışan kişi olmuştur. Max Weber ise bürokrasi modelini geliştirmiş ayrıca yetki türleri konusunda da çalışmalar yapmıştır (Akdemir, 1996: 42-43).

Öncülüğünü Taylor'un yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" işletmelerin daha çok imalat ve üretim faaliyetlerini temel almıştır. Taylor'dan sonra bu yaklaşıma Henry L.Gant, H.Emerson, Frank ve Lillian Gilberth gibi yönetim bilimciler katkılar sağlamışlardır. Taylor ve arkadaşları işletmelerdeki birçok birimin dizayn şeklinin etkin görev yapmaya uygun olmadığını ve çalışanların büyük bir kesiminin gerekli eğitimden yoksun olduklarını belirtmişlerdir. Üretim düşüklüğünün sebebini çalışanlardan beklenenlerin yerine getirilmemesinden değil, yönetim uygulamalarındaki yetersizlik ve ücret ve teşvik sisteminin verimli kullanılmamasına bağlamışlardır. Buradan hareketle

Taylor ve arkadaşları örgüte ilişkin şu varsayımlarda bulunmuşlardır (Şimşek ve Çelik, 2011: 158-159) :

- Bir örgütün verimlilik düzeyinin artırılması teknik bir sorun olup, kaynaklar yetersiz olsa bile en ekonomik bir şekilde kullanılmasına bağlıdır,
- İşçilerin daha üretken çalışmaları örgütteki işlerin en küçük detayına kadar belirlenmesine bağlıdır. Bu aynı zamanda örgütsel verimliliği de artırır,
- Geleceğe dönük bilgi edinmek ve bu bilgilere göre planlama yapmak mümkündür ve örgüt için zaruridir.
- Yönetimin ilgilenmesi gereken şey çalışanların iş ile ilgili sorunlarıdır, şahsına ilişkin sorunlarıyla ilgilenmemelidir.
- Belirli bir konuda uzmanlaşma, her işçinin ustalık kazanmasını mümkün kılacağından bireysel ve aynı zamanda örgütsel verimliliği yükseltmede gerekli ve zorunlu bir hal almıştır
- Örgütte otorite ve yönetim en yüksek kademedede bulunan yönetici de toplanmalıdır. Yönetici istediği takdirde daha alt kademelere yetki devrinde bulunabilir.
- Yönetimin gereklilikleri insan ve çevre faktörlerine bakılmaksızın bilimsel olarak her zaman ve şartta uygulanmalıdır.

Taylor'a göre bilimsel yönetim düşüncesi, yönetici ve çalışanların düşünce sisteminde devrim niteliğinde değişiklikler yapmalıydı. Yukarıda belirtilen ilkelere ek olarak şu hususlarda da çalışmalar yapılmıştır (Can 1994: 34) :

- Hareket etütleri olarak isimlendirilen yapılacak işin daha gelişmiş yöntemler kullanılarak yapılması,
- İşte oluşacak dinlenme süreleri ve yorgunluk çalışmaları,
- Parça başı ücret ödemek suretiyle teşvik edici ücret politikası.

Klasik modele yöneltilen temel eleştirilerin başında davranışsal konuları önemsememesi ve işletmeyi kapalı bir sistem şeklinde değerlendirip dış etkenleri hesaba katmaması gelmektedir. Bu modelde hep en iyi organizasyon yapısının nasıl oluşturabileceği konusu üzerinde durulmuştur. Bunun için bir takım ilkeler benimsenmiş ve bu ilkelerin her yer ve organizasyon için geçerli olduğu kabul edilmiştir. Bu anlayış bürokratik veya daha genel bir ifade ile mekanik olarak

adlandırılan organizasyon yapılarının çıkmasına sebebiyet vermiştir. Geliştirilen bu organizasyon yapıları insan unsurunu göz ardı etmiş, onu organizasyonun bir parçası olarak görmemiştir. İnsan unsuru dışındaki iş, maddi unsurlar ve görev gibi kavramlar benimsenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmiş ve bir yapı oluşturulmuştur. İnsan unsurunun oluşturulan yapı içerisinde yer alması, onun bir makine gibi belirlenen ilkeler doğrultusunda görev üstleneceği düşünülmüştür. Şahsi problemlerin işyerine bir etkisi olmadığı, işletme içerisinde geçirilen zaman ile dışında geçirilen zamanın birbirinden bağımsız olduğu varsayılmıştır (Koçel 2011: 226).

Klasik model, örgüt içinde çalışanların motivasyonunu kavramaya yönelik ilk yaklaşımdır. Klasik yaklaşımın öncüsü sayılan Taylor'a göre ekonomik kazanç, çalışanların temel motivasyon kaynağıdır. Dolayısı ile çalışanları motive etmek için teşvik edici ücret sistemi kullanılmalıdır. Klasik modelde, diğer motivasyon unsurları göz ardı edilmiştir (Kantarıcı 1997: 73).

1.7.2. Neo Klasik Yaklaşım

1930'lu yıllara kadar klasik yaklaşım tarafından uygulanan ve geliştirilen kavramlar ve bu uygulamalardan elde edilen bilgiler iş hayatında yönetim organizasyonu içerisinde yer alanlara teorik bir kaynak olmuştur. İşletmelerin büyüklüklerinin artmasıyla yönetim sorunları çoğalmış, 1929 dünya ekonomik krizi ile yaşanan işsizlik ve çalışanların ve ailelerinin yaşadığı güçlükler işletmede kullanılan klasik yaklaşıma ait araçların ve yöntemlerin sorgulanmasına sebep olmuştur. Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen araştırmanın sonuçlarının açıklanması ile insan unsurunu ön plana alan yaklaşımlar konuşulmaya başlanmıştır. Bu süreçlerin sonucunda örgütlerin teknik ve maddi yönlerinin yanında insan faktörünün de bu yapı içerisinde yer almasını savunan neo klasik yaklaşım doğmuştur (Koçel 2011: 233).

Neo klasik model, klasik modelin aksine insanı bir bütün halinde ele almanın önemini altını çizmektedir. Neo klasik modele göre, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttıran faktörler, maaş, aydınlanma, ısı, gürültü gibi fiziksel ve maddi şartlar değil; iş ortamındaki moral düzeyi, kişiler arası pozitif ilişkiler ve duygusal anlaşmalardır (Eren 2008: 20).

Bu modelin klasik modelden farkı olarak insan gereksinim ve güdülerinin belirleniş, örgütlerde kişileri eyleme geçirme ve motive etmede kullanılışdır. Buna ek olarak makinalaşma ve montaj hattı yapısının neden olduğu problemler ve bunun neticesinde de sıradanlık ve iş tatminsizliğine karşı alınacak temel önlemler üzerinde durulmasıdır (Dilek 2005: 76).

Bu yönetim yaklaşımı insanların çalışma ortamında nasıl davranması gerektiğini değil, nasıl davrandığı üzerinde durur. Bunun için bazı bilim dallarından (sosyoloji, psikoloji, antropoloji vb.) yararlanır. Örgütsel açıdan öngördüğü varsayıma göre; çalışanlar farklı biçimde motive edilebilir ve yöneticiler çalışanlara karşı nasıl davranması gerektiği konusunda eğitilebilir. Bu varsayım, psikoloji biliminden faydalanılarak çıkarılmıştır. Bununla birlikte örgüt sosyal bir sistem olarak görülür. Çalışan yalnızca üretim faaliyetinde değil, sosyal sistemle ilgili de faaliyette bulunur (Koparal vd. 2006: 51).

Klasik yaklaşımın aksine neo klasik yaklaşım iki farklı fikir akımından oluşmuştur. Bunlar davranışsal ve çevresel-davranışsal yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşımla ilgili Hawthorne çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda klasik yönetim yaklaşımının iddia ettiği fiziksel koşulların işçi veriminde etkili olduğu görüşü benimsenmemiştir. Bu çalışmayla işçi verimliliğini artırmanın yönetimce önemsenme ve sosyal ilişki düzeyleri ile ilgili olduğu sunucuna ulaşılmıştır. Çevresel-davranışsal yaklaşımda ise Max Weber 'in sosyolojik olarak yaklaşımındaki eksiklikleri Robert Merton, Alvin Gouldner, Philip Selznick ve Reinhard Bendix gibi sosyologlar tarafından giderilmeye çalışılmıştır. Bu yazarlar Weber'in yaklaşımını ilke ve kurallardan oluşan bir makineye benzetmiştir. Bu makine yönetimin koyduğu amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Bu amacın gerçekleşmesinde beklenen sonuçlar kadar beklenmeyen sonuçlar da olabilir (Can 1994: 41).

1.7.3. Modern Yaklaşım

1950'lerden sonra klasik ve neo klasik yaklaşımlarının birleştirilmesi adına yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Modern yönetim yaklaşımında, işletme bir bütün olarak

görülmektedir. Bu eksen üzerinden iki ana yaklaşım geliştirilmiştir: Sistem ve durumsallık yaklaşımlarıdır (Koparal vd. 2006: 57) .

Yönetim yaklaşımları örgütlerde farklı yönetim anlayışlarını beraberinde getirmiş buna bağlı olarak farklı örgütlenme modellerinin gelişmesine sebep olmuştur. Her örgüt kendi amaçları doğrultusunda uygun örgütlenme metodunu benimseyerek, yapılanma gayreti içerisine girmiştir. Bu modeller dikey ve yatay yapılanma modelleri olarak isimlendirilmiştir (Gülseren vd. 2011: 5).

1.7.3.1. Sistem Yaklaşımı

Her sistem bir büyüklüğe sahiptir. Sistemin gücü onun büyüklüğünden kaynaklanır. Büyüeyebilen sistemler açık sistemlerdir. Çevresi ile etkileşim halinde olan sistemler açık sistem olarak adlandırılmıştır. Tüm sistemlerde faaliyet başladığı andan itibaren bozulma süreci de başlamış demektir. Buna sistemin bozulması, ya da entropi adı verilir. İşletmelerde bozulma süreci iç ve dış çevreden eksik veya yanlış bilgi almaktan, teknolojiyi takip edememekten, müşterinin beklentilerine uygun ürün veya hizmet sunamamaktan, yetki devretmemekten kaynaklanır (Koparal vd. 2006: 65).

Örgütü bir sistem olarak düşündüğümüzde, örgütü oluşturan birimler de bu sistemin bir alt sistemi gibi düşünülecektir. Örgüte bir bütün olarak bakılmak istendiğinde bu alt sistemlerle beraber değerlendirmek gerekecektir (Tortop vd. 2007: 180).

Sosyal bilimlerde sosyal hayatın dinamizmi sistem yaklaşımı için en geniş mana olarak ele alınabilir. Sosyal hayat bütün yönleriyle birbirleriyle ilişki içerisinde dirler. Sistem içerisinde bir bütünü ifade etmektedirler (Eren 2009: 51).

Sistem yaklaşımı (Systems Approach) biyolog Von Bertalanffy tarafından ortaya atılan "Genel Sistem Teorisi "ne dayandırılmaktadır. 1920'lerde başladığı kabul edilen bu teori modern yaklaşımların en önemlisidir. Sistem yaklaşımının üç özelliğinden bahsedebiliriz (Kaplan 2007: 27-28):

- Bütünleştirici olması,
- Deneysel olması,

- Analitik ve kavramsal temellere dayanması.

Sistem yaklaşımını oluşturan unsurların birbiriyle ilişkili, dengeli aynı zamanda alt sistemlerden meydana geldiği düşünülür. Sistemin alt sistemlerinin olması zorunludur. Alt sistemi olmayan bir bütünün sistem olarak tanımlanması mümkün değildir. Buna en iyi örnek olarak insan vücudu verilebilir. İnsan vücudu çalışan alt sistemlerden meydana gelmiş bir bütündür. Bir sistemin istenilen özellikte çalışması alt sistemlerin eksiksiz ve fonksiyonel bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Yaşanacak bir problem bütün sistemi etkilediğinden, sorunu çözmek için yine bir bütün halinde yaklaşım gerekmektedir. Bu anlatımlardan sonra sistemin taşıması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tortop vd. 2005: 189) :

- Belirli parçalardan oluşur,
- Parçalar arasında ilişki mevcuttur,
- Parçaların dış dünyayla ilişkisi bir bütünü meydana getirmelidir.

Sistem yaklaşımında örgütün alt parçalarını oluşturan insanlar, gruplar, yöneticiler, örgütün başarısını sağlamak için sistemin işleyişini gözlemleyecek ve gösterecekleri davranış ve tutumlarla katkı sağlayacaklardır. Bu alt sistemler çevresel faktörlerdeki değişimleri izleme noktasında, işbölümü noktasında birbirinden ayrı olsalar da, bütünün parçaları oldukları için yönetsel manada örgüt ile çevre arasındaki uyumu sağlamaktadırlar (Eren 2008: 55).

1.7.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı adından anlaşılacağı gibi, her zaman ve her yerde geçerli bir yönetim anlayışından ziyade şartlara göre bir yönetim tarzı benimsemeyi öngörmektedir. Bu yaklaşım 1960'ların başında konuşulmaya başlansa da ilk olarak 1967'de Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından bu isimle anılmaya başlanılmıştır. Bu sisteme geçişte değişen çevre koşulları, teknoloji ve işletmelerin büyüklükleri rol oynamıştır. Özellikle çevre şartlarının değişmesiyle yöneticiler işletmeleri belirli bir yönetim tarzına bağlı kalarak yönetmek yerine şartlara göre yönetim tarzına yönelmişlerdir. Çevresel faktörler genel, özel ve uluslararası faktörlerden oluşmaktadır. Ekonomik, teknik, sosyal, politik ve yasal unsurlar genel çevre faktörlerini

oluşturmaktadır. Özel faktörler olarak işletmeleri, müşterileri ve teknik unsurları sıralayabiliriz. Uluslararası faktörleri, bir güç olarak ele alınan yerel ve yabancı çevresel faktörlerin birbirleri ile etkileşimi veya organizasyonlar arası etkileşim olarak değerlendirebiliriz. Durumsallıkta benimsenen tek çeşit bir yönetim tarzının olmaması yöneticiler tarafından tercih edilmesinde en büyük sebeplerdendir. Değişen şartlara göre yönetici yönetim tarzını ve şartını belirler ona göre bir strateji belirleyebilir (Kaplan, 2007: 34-35).

Durumsallık yaklaşımı örgütlerin geleceğe dönük stratejiler oluşturulmasında iç ve dış etkenlerin önemini vurgulamıştır. Özellikle stratejik planlama, örgütün zayıf ve güçlü yanlarını analiz ederek stratejiye uygun bir takım düzenlemeler yapma ihtiyacı bu yaklaşımın sonucu olmuştur (Bumin vd. 2003: 19).

Yönetim yaklaşımları incelendiğinde, örgüt yönetiminde kullanılacak yönetim tarzının evrensel olduğunu ve sahip olduğu ilkelerin her duruma uyum sağlayabilen evrensel unsurlar içerdiğini kabul etmektedir. Durumsallık yaklaşımı ise yönetimde kullanılacak unsurların evrenselliğini ret ederek her durumun kendine has bir yönetim tarzı gerektirdiğini kabul etmektedir. İçerisinde bulunulan durumun özelliklerini anlama ve buna uygun bir yönetim tarzı geliştirme amaçlanmaktadır. Kendisinden önce ortaya atılan klasik ve insan ilişkileri yaklaşımındaki tek tip “en iyi yönetim” tarzının olmadığını, en iyiyi bulmak için içinde bulunulan duruma göre yönetim tarzı geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, kendisinden önce gelen yönetim yaklaşımlarının bir sentezidir (Koparal vd. 2006: 80).

1.7.4. Post-Modern Yaklaşım

Post-modern yaklaşımlarda amaç örgütün sahip olduğu yapıları tamamıyla ortadan kaldırmak şeklinde algılanmamalıdır. Bu yönetim yaklaşımı ile daha karışık halde olan örgüt yapıları daha basit ve bireyci organizasyon yapılarına dönüşmeye başlamıştır. Buradaki amaç örgütün yapısının daha esnek ve karar alma mekanizmasını daha hızlı ve işlevsel hale gelmesini sağlamaktır. Bu şekilde örgüt değişen çevre şartlarına daha hızlı uyum sağlayacak ve rakiplerine karşı rekabette daha avantajlı duruma geçecektir. Post-modern yönetim yaklaşımları modern yaklaşımların ihmal

ettiği daha spesifik konulara yönelmiştir. Modern yaklaşımların yaptığı gibi konulara odaklanmamış, konularla ilgili ayrıntılar üzerinde durmuştur (Tengilimoğlu vd., 2008: 88-89).

1.8. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ

İş hayatında bireylerin hareketlerini belirleyen birçok etken vardır. Örgütte işgörenlerin iş tatminleri, güdülenme kavramıyla beraber ele alınmaktadır (Çetinkanat 2000: 14). Güdülenme kavramı, kişiyi bir amaç için eyleme geçiren güç olarak tanımlanabilir. Motive, kişiyi harekete geçiren, hareketi sürdüren ve pozitif yönde ilerleten üç ana niteliğe sahip bir güçtür. Motive kavramı üzerinden türetilmiş olan güdülenme ise, bir ya da daha çok kişinin belirli bir hedefe doğru sürekli biçimde harekete geçmesi için sarf edilen çabaların tamamıdır (Eren 2008: 494).

İşgörenleri motive etmek adına yöneticilerin yararlanabilecekleri çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu motivasyon teorileri iki gruba ayrılır: kapsam ve süreç teorileri. Kapsam teorilerinde içsel unsurlar ön planda tutulurken, süreç teorilerinde dış unsurlara ağırlık verilmiştir (Koçel 2011: 628).

1.8.1. Kapsam (İhtiyaç) Teorileri

Kişilerin eylemlerinin sebeplerini bulmaya çalışan teorilerdir. Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Bu teorilerin temel amacı, kişilerin davranışlarını yönlendiren faktörleri anlayarak işgörelere hitap edebilmek ve daha başarılı bir yönetim biçimi oluşturabilmektir. Bu teoriyi kullanarak yöneticiler çalışanları örgüt amaçlarına uygun davranmaya yönlendirebilir (Koçel 2011:622).

1.8.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, gerçekleştirdiği klinik gözlem ve araştırmalarına dayanarak, insan ihtiyaçlarını beş ana başlıkta toplamış ve bu ihtiyaçların piramit şeklinde dizildiklerini öne sürmüştür. Maslow'un yaklaşımında iki ana varsayım yer almaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki, bireyin davranışlarının, belirli ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik

olduğu şeklidir (Koçel 2011:623). Davranışları belirleyen ana unsur, ihtiyaçlardır. İkincisi ise ihtiyaçların hiyerarşisi ile alakalıdır. Alt seviyede yer alan bir ihtiyaç, bir ölçüye kadar karşılanmadığı takdirde, kişi bir üst seviyedeki ihtiyaçları gidermeye yönelmez. Üst seviyelerdeki ihtiyaçlar, alt seviyelerdeki ihtiyaçlar tatmin edildikçe ortaya çıkar (Pekel 2001: 11).

Yöneticiler bu teoriye göre çalışanın ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Fakat bir ihtiyacı yeterli düzeyde karşıladıktan sonra, aynı ihtiyacı tekrar karşılamak motivasyonda herhangi değişikliğe sebep olmaz. Dolayısı ile kişiyi motive etmek için hangi basamaktaki ihtiyaç düzeyinde olduğu tespit edilmeli ve ihtiyacı karşılanmalıdır (Robbins vd. 2013: 275).

Yönetici, çalışanlarının hangi ihtiyacını karşılamak istediğini kavrayabilirse, o gereksinim karşılanabileceği ortamı sağlayarak onları belirli bir şekilde davranmaya yönlendirebilir (Koçel 2011: 623). Maslow'a göre insanın doyurmak istediği 5 temel ihtiyaç vardır (Keser 2006: 14)

- 1- *Fizyolojik Açıdan İhtiyaçlar*: Beslenme, uyku, su içme vb.,
- 2- *Güvenlik Açısından İhtiyaçlar*: Can güvenliği, tehlikeden korunabilme,
- 3- *Sosyal Açıdan İhtiyaçlar*: Bir gruba ait olmak, kabul görme, arkadaşlık,
- 4- *Kendini Gösterme Açısından İhtiyaç*: Tanınma, saygı görme, özgüven,
- 5- *Kendini Tamamlama Açısından İhtiyaç*: Taşındığı potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Fizyolojik gereksinimler karşılandığında, güvenlik gereksinimleri ortaya çıkar. Kişi fizyolojik gereksinimlerini karşıladığında, biyolojik hayatını korumak adına kendini her tür tehlikeden uzak tutar ve bu sayede huzurlu olur. Kişi düzenli bir gelir sağlayabileceği ve yaşlanıp çalışmadığı zaman kendisini koruyacak bir işletmeye üye olmak ister. Bu nedenle işletmelerde kanuni sigorta sistemi vardır. Yöneticilerin işgörenlere güven sunması önemlidir (Eren 2001: 492).

İlk iki ihtiyaç giderildiğinde, sosyal ihtiyaçlar ve kendini gösterme ihtiyaçları meydana çıkar. İnsan sosyal bir varlıktır. Bu ihtiyaçlar ait olma, diğerleriyle ilişki kurma, çevre edinme, sevme, sevilme şeklinde örneklendirilebilir. İşletmeler sosyal

ortamlardır. işgörenler örgüt içinde sosyal çevreye ait olduklarını ve sevildiklerini bilmek isterler. İşletmeler zaman zaman çeşitli aktiviteler düzenleyerek işgörenlerin örgütü sevmelerini ve aidiyet hissetmelerini sağlayabilirler (Saraç 2002: 31).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, ancak diğer tüm ihtiyaçlar giderildiğinde ortaya çıkar. Bu ihtiyaç, potansiyel yetenekleri geliştirme ve kullanma üzerinedir. Bu gereksinim hiçbir zaman tam anlamıyla karşılanamaz ve kişiyi sürekli güdüler. Kişinin ihtiyaç basamaklarını çıkarken, bir üst seviyeye geçmesi için o an ki basamağın ihtiyacını tamamen tatmin etmesi gerekmez (Şimşek vd. 2011: 187).

Maslow'un kuramının gerçekliğe uyum seviyesini araştıran birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmaların bazıları bu varsayımları doğrularken, bir kısmı doğrulamamıştır. Fakat basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı oluşu sayesinde bu yaklaşım en fazla bilinen ve yararlanılan motivasyon kuramlarından olmuştur (Koçel 2011: 624).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini gösteren çizelge aşağıda verilmiştir (Güney 2012: 260):

Çizelge 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

	İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
5	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME VE DOYUM Kişinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi.	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkanları.
4	SAYGI VE STATÜ Başarı, tanınma, statü sahibi olma.	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlayan imkanlar yapılan işin beğenilmesi.
3	AİDİYET VE SOSYAL İHTİYAÇLAR Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu, kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler.
2	GÜVENLİK İHTİYAÇLARI Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma.	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları, kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik.
1	TEMEL FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, cinsellik	Ücret, yan ödeme, iyi fiziki çalışma şartları.

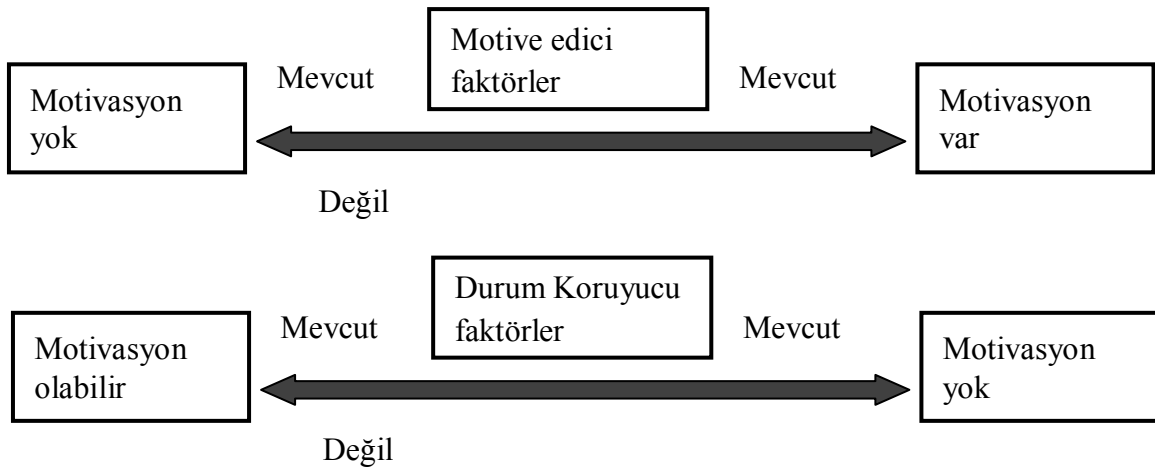
Kaynak: Güney S., (2010), *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara ss.260.

1.8.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen Kuramı)

Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisine göre, örgütlerde çalışanların güdülenmesini etkileyen iki ana unsur vardır: İşgörenin kötümser, tatminsiz bir halde olmasına ve işten ayrılmasına neden olan hijyenik etmenler ve işgöreni mutlu eden, tatmin olmasını sağlayan motive edici etmenler (Eren 2008: 510).

Motive edici etmenler, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme olanağı, statü, başarı, ünlenme gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı kişiyi mutlu eder ve başarı hissi verir. Hijyenik etmenler ise iş güvenliği, maaş, çalışma şartları gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin yokluğunda işgören motive olamaz. Başarıdan ziyade tatmine odaklandığı ve ekonomik güdülenme unsurları ikinci plana indirgendiği için Herzberg'in kuramı çeşitli eleştirilere uğramıştır (Burke 2011: 170).

Bu teoriyi açıklarken bireyin motivasyon sürecinde motive edici faktörler ve durum koruyucu faktörler olduğu bilinmelidir. Yöneticiler açısından bu iki faktörün önemi şudur; durum koruyucu faktörler çalışanın motive edilmesi için ortam hazırlayan faktörlerdir. Yönetici çalışanı motive etmek istiyorsa devamında mutlaka motive edici faktörleri göz önüne almalıdır. Başka bir ifade ile motivasyonun sağlanması için motive edici faktörlerin tümünün çalışanın için hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanda işinden, mesleğinden ve amirinden soğuma görülmektedir. Bu da çalışanda örgüte karşı nefret hissi oluşturabilmektedir. Şematik olarak şöyle özetlenebilir (Güney 2012: 263):



Kaynak: Güney S., (2010), *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara ss. 263.

Motive edici faktörler şöyle sıralanabilir (Akdemir 1996: 84):

- Başarılan işin çalışana verdiği mutluluk,
- İşyerinde başarılı olduğundan dolayı takdir edilme, ödüllendirilme,
- Kendi özelliklerine ve kabiliyetlerine uygun bir işte çalışma,
- Yaptığı işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi imkânlarına sahip olma,
- İşinde kendisini geliştirerek yeni şeyler araştırma ve öğrenme ve çevresine olumlu katkıda bulunma.

Herzberg'le Maslow karşılaştırıldığında, Maslow'un insanın ihtiyaçlarını önem sırasına göre sıraladığı görülecektir. Herzberg ise bir işin yapılmasında kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsünün ön planda olduğunu kabul etmiştir. Sonuç olarak Herzberg, iş tatmininin yolunun işinde başarılı olmak ve belirli bir sorumluluk taşımak olduğunu söyler. Maslow ise ilk olarak ekonomik faktörleri ön plana çıkarır ve bu ihtiyaçlar giderilmediği sürece işte başarılı olunamayacağını belirtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 57-58).

1.8.1.3. Başarı Teorisi

David McClelland daha çok başarı konusuna yoğunlaşmış, bu konuda çeşitli testler yapmıştır. Bu testlerde başarı, güç ve bağlılık güdülerinin ölçümlerini yapmaya çalışmıştır. McClelland ihtiyaçların öğrenildiğini buna göre bir davranış geliştirdiklerini iddia etmektedir. İnsanların olgunlaşırken çevresinde veya kendisi ile ilgili gelişen olaylarda pozitif ve negatif duygularını birleştirmesini öğrendiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 57-58).

David McClelland, kişilerin üç temel ihtiyacı olduğunu belirtmektedir: Başarı, güç ve bağlılık.

Başarı İhtiyacı

Başarı gereksinimi yüksek kişiler, kendisine ulaşılması zor ve anlamlı hedefler belirleyecek, bunları gerçekleştirmek içinde gereken yetenek ve bilgiyi kazanacak ve kullanacaktır (Koçel 2011: 627). Çalışanların çoğunda bir işi başarma ihtiyacı

potansiyel olarak bulunmaktadır. Bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak etmenler ve fırsatlar her zaman bulunmayabilir. Bireyin kendi alanında en iyi olma isteği ve mükemmelliğe ulaşma duygusu başarı güdüsü olarak tanımlanmaktadır. McClelland'a göre bireyi ve toplumu etkileyen en güçlü güdü başarı ihtiyacıdır. Başarı gereksinimi yüksek kişiler genelde zor hedefler belirler ve risk alabilirler. Amaca yönelik, gerçekçi ve hırslıdırlar. Yaratıcı ve yeni fikirler üretebilirler (Şimşek vd. 2011: 191).

Güç Kazanma İhtiyacı

Kişinin çevresine egemen olma arzusunun sonucudur. Kişiler çevresel ilişkilerinde etkilerini artıracak tüm araçlara başvururlar. Bu eylemler, kişileri çatışmalara sürükleyebilir. Bu sebeple bu ihtiyacın derecesi kişiden kişiye değişmektedir (Eren 2008: 522).

Güç kazanma gereksinimi yüksek bireyler, gücü ve otoriteyi genişletme, diğerlerini etki altına alma ve kendi gücünü koruma davranışları gösterecektir (Ceylan ve Nigar, 2002:4-5).

Bağlılık / İlişki Kurma İhtiyacı

İnsan sosyal bir varlıktır ve hayatını tek başına sürdüremez. Kişinin diğerleriyle ilişki kurmaya, çatışmalardan kaçınmaya gereksinimi vardır. Bazı insanlar birçok arkadaş edinmekten keyif alırken, bazıları aile ve çok yakın çevre harici tek başına olmayı tercih edebilirler (Eren 2008: 522).

David McClelland'ın kuramı, yöneticiler için şu şekilde faydalar sağlamaktadır: Çalışanların ihtiyaçları belirlenirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri oluşturulabilir. Böylece çalışan, motivasyon için gereken ortama kavuşur ve işinden tatmin olur (Koçel 2011: 627).

1.8.1.4. ERG Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar kuramı üzerinden geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ihtiyaç sıralaması daha basit bir hale getirilmiştir. İhtiyaçların sıralanışı yine önemli noktalardandır. Adelfer'e göre insan ihtiyaçları üç ana grupta incelenir: Var olma, ilişki kurma ve gelişme (Şimşek vd. 2011: 193).

Var Olmak (Existence) İhtiyacı

Maslow'un teorisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının bu kuramdaki karşılığıdır. Bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için örgüt kaynaklarının bol olması gerekmektedir (Başaran 2000: 84).

İlişki (Relatedness) İhtiyacı

Toplum içerisinde yaşayan insan çevresindeki insanlarla ilişki kurmak zorundadır. İnsanın iletişimsiz ve ilişkisiz olarak toplum içerisinde yaşaması imkânsızdır. Sosyal bir varlık olan insan diğer insanlarla bir arada olma duygu ve düşünce paylaşımında bulunmak ister. Sevgi ve saygı, itibar, paylaşım ihtiyaçlarını kapsamaktadır (Barlı 2010 : 212).

Gelişme (Growth) İhtiyacı

Kişisel çaba ile alakalı olarak, kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Kişinin diğerlerini etkileme, yeteneklerini kullanabilme, yeni kabiliyetler geliştirme arzuları, bu başlıkta toplanmıştır (Efil, 2006: 158-159).

ERG teorisi birkaç yönden Maslow'un teorisinden farklıdır. Alderfer yüksek seviyede bulunan ihtiyaçları karşılamadan önce alt seviyedeki ihtiyaçların karşılanması yolu ile çalışanın tatmin edilmesi gerekli olduğunu bu konuda Maslow'a katıldığını belirtir. ERG teorisinde yukarıda belirtilen üç tip ihtiyacın herhangi biri veya hepsi çalışan davranışını etkileyebilir. Adelfer bir kez karşılanmış ihtiyacın motive edici özelliğini kaybettiğini kabul etmemektedir. Bu teoride pişmanlık prensibi bulunmaktadır. Bu prensip henüz tatmin edilmiş alt basamaktaki bir ihtiyacın daha yüksek bir basamakta bulunan ihtiyacın tatmin edilememesi durumunda tekrar aktif olabileceğini kabul etmektedir (Akdemir 1996: 84).

Alderfer'in teorisi Maslow'un teorisine benzemesine rağmen Alderf'in teorisinde Maslow'un teorisinde olduğu gibi bir hiyerarşik yapıdan bahsedilemez. Alderfer ihtiyaçların sırasının kişiden kişiye göre değişiklik göstereceğini savunur. Ast ve üst çalışanlarının hepsinin özellikle iş performansını arttıracak farklı ihtiyaçların olduğu kabul edilir. Bu teori motivasyonun artırılmasında yönetici tarafından kullanılır ise iş performansını arttıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 59).

ERG teorisine göre farklı ihtiyaçlar aynı anda faaliyet gösterebilmektedir. Maslow kendini gerçekleştirmenin dört ihtiyaın tatmin edildikten sonra insanlar için bir mana ifade edebileceğini söylerken Alderfer, insanların varoluş ve büyüme ihtiyaçlarının aynı anda tatmini için gdlenebileceğini ifade etmiştir. Maslow'un teorisi yöneticilerle daha iyi bilinmesine karşı Alderfer'in teorisinin bilimsel yönü daha kabul görmüştür (şimşek vd. 2011: 194).

1.8.1.5. Froom'un İhtiyaçlar Teorisi

Froom insanın yaratılışından gelen bazı ihtiyaçları olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar ilişki ihtiyaı, aşkınlık ihtiyaı, kimlik ihtiyaı, köklülük ihtiyaı ve bir yönelim nesnesine duyulan ihtiyaçtır. Yönelim nesnesi ile Fromm amaç edinme ihtiyaını kastetmektedir. Bundan dolayı birey çevresi ve kendisi ile anlamlı bağlar kurmak ister. Bunun için de amaçlara ve inanca ihtiyaı vardır. Froom tarafından bu idealler olarak adlandırılır. İdealler aynı zamanda bir dünya görüşü ihtiyaını da gösterir (Tutar 2013: 131).

Amaç Edinme İhtiyaı: İnsanların ekonomik glerinin artması bir başka deyişle varlıklı hale gelmesi kendi ihtiyaçlarını karşılama noktasında zaaflarının oluşmasına yol açar. Bireyin bir amacının olması yaşamındaki en önemli en önemli unsurlardandır (Keser 2006: 34).

Bir Dünya Görüşü İhtiyaı: İnsanların kendilerini kanıtlayabilmeleri verilen işleri kendi kendine yapabilmelerine ve bu konudaki gayretlerine bağlıdır. Bu alışma hayatında bir düzenin varlığını gerektirir. Bu düzenin olmaması bireyde kaygı, endişe ve korkaklık durumu oluşturur. İstikrarlı ve kararlı olabilme bu şartlarda önem arz eder. Bu da bireydeki sağlam dünya görüşünün olmasını gerektirir (Keser 2006: 35).

1.8.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri motivasyon teorilerinin dışsal faktörlere önem verilen cephesidir. Bu teorilerde, kişinin eylemlerinin dış etkenler tarafından biçimlendirildiği fikri esas alınmaktadır. Süreç kuramlarında, davranışın nasıl eyleme geçirilip yönlendirilebileceği veya yavaşlatılabileceği açıklanmaktadır. Bir diğer söylemle, belirli bir davranış

sergileyen bireyin, bu davranışı yinelemesi ya da terk etmesini sağlama yöntemleri ön plandadır. Süreç teorilerine göre, ihtiyaçlar bireyi eyleme yönlendiren unsurlardan yalnızca biridir. İçsel faktörlerin yanı sıra, dışsal etkenlerin de bireylerin eylem ve motivasyonlarına etki ettiği fikri vurgulanmıştır (Koçel 2010: 628).

1.8.2.1. Bekleyiş Teorisi

Vroom, bireyin türlü hareket biçimleri karşısında karar vermek durumunda olduğunu belirtmiştir (Güven 2004: 68). Başka bir ifade ile bu teoride motivasyon bireylerin ihtiyaçlarına göre değil, bireyin tercih ve amaçları ile bu amaçları yerine getirmedeki beklentileri yönünden açıklanmaktadır (Güney 2000: 486).

Vroom'a göre, motivasyon seviyesi: Ulaşılmaması hedeflenen herhangi bir şeyin birey tarafından arzulanma seviyesi ya da cazibesi ile bunu elde etmek için ortaya konan gayretin hedefe ulaşılabilirlik ihtimalinin birey tarafından değerlendirilmesinin çarpımıdır. $\text{Güdülenme gücü} = \text{Arzulama Derecesi} \times \text{Beklenti}$ (Barlı 2010: 217).

Vroom kuramını üç ana kavram üzerinden açıklamaktadır. Bu kavramlar; birleşme, beklenti ve araçsallık olarak sıralanmaktadır (Koçel 2010: 633).

Birleşme (Valens) Değeri

Ödül kazanma isteğini ifade eder. Aynı ödül bir şahıs için çok istek doğururken, bir başkası için hiç ilgi çekici olmayabilir. Kişiler bir sonuca varmak adına pozitif, negatif yahut nötr bir davranış içinde olabilirler. Kişilerin bir ödüle gösterdikleri değer, ödülün insanlar için ihtiyaçlarını karşılama önemini de gösterir. Sonuç olarak yüksek birleşme değeri (valens), kişinin daha çok çaba sarf etmesine neden olur. Kişinin bir sonuç hakkında duyduğu arzu ya da ihtiyacın derecesidir. Valens -1, +1 arasında bir değişken olarak gösterilebilir (Balaban 2006: 17).

Bekleyiş

Çalışanın bir çaba neticesinde bir sonuca varacağına olan inancı ifade eder. Fiziksel veya zihinsel çabanın beklenen olumlu sonuçlara ulaştıracağına duyduğu inancının yüksek olması halinde, kişi daha çok çaba sarf eder. Bekleyiş, 0 , +1 arasındaki değer ile sembolize edilebilir. Kişi ödül ve çaba arasında bir bağlantı

görmezse, bekleyiş değeri 0 olur. Kişinin bekleyiş ve valens değeri yüksek ise, kişi motive olur. Bütün bilgisini, enerjisini ve yeteneğini, kendi arzusu ile kullanarak, istekle çalışacaktır (Erdem 1998: 54).

Araçsallık

Çalışanın performansının bir ödüle veya tatmin edici bir Valense ulaşabileceğine duyduğu inançtır. Kişinin bir eylemde bulunarak ulaşacağı neticeler iki seviyede ele alınır. İlk seviye, kişinin davranışını başarıyla sonlandırması halinde kazanmak istediği neticedir. İkinci seviye, kişinin ilk seviyedeki neticeye ulaşmasının, kendisinin arzuladığı ikinci seviyedeki sonuca ulaşma şansı hakkındaki belirleyiştir (Örencik 2007: 61).

1.8.2.2. Davranış Koşullandırma Teorisi

Skinner, bu teorisinde kişilerce elde edilen pozitif veya negatif sonuçlara göre herhangi bir davranışı tekrar gösterip göstermeyeceği konusuna açıklık getirmektedir. Kurama göre insanlar kişisel olarak fazla ödüllendirilen davranışlara yönelirler ve kişilerin davranışları, verilecek ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla biçimlendirilmektedir. Bir diğer deyişle; çevre tarafından onaylanan ve ödül verilen davranışlar tekrar yinelenmekte, çevrenin onaylamadığı ve cezalandırdığı davranışlarsa yinelenmemektedir (Barlı 2010: 212).

Davranışsal koşullandırmanın ana teması, davranışların koşullandırılmasının karşılaştığı sonuçlar tarafından olduğu varsayımdır. Bu sebeple sonuçsal koşullandırmada bireyin sergilediği davranışın, karşılaşıcağı netice önemlidir. Neticenin türüne göre bireyin aynı davranışı yineleyip yinelemeyeceği öğrenilmeye çalışılır (Ünlü 2013: 10).

Klasik koşullandırma ve sonuçsal koşullandırma olmak üzere iki tip koşullandırma kavramı bulunmaktadır. Klasik koşullandırma, Pavlov'un köpekler üzerinde gerçekleştirdiği deneylerle geliştirilen bir koşullandırma çeşididir. Klasik koşullandırmada, davranışlar belli uyaranlar yoluyla harekete geçirilerek gözlemlenir (Tunçkan 2012: 149).

Skinner'ın kuramına göre, birey gereksinimleri, amaçları ya da daha önceki koşullandırmaları sonrasında bir davranış gösterir ve bu davranışın karşılaşacağı sonuç önem teşkil eder. Neticenin türüne göre kişi, ya aynı davranışı yineleyecektir ya da terk edecektir. Birey, davranışlarının sonucunda memnun edici bir neticeye ulaşırsa tahminen aynı davranışı yineleyecektir. Bir diğer açıdan bakacak olursak, birey davranışından dolayı hoşlanılmayan bir neticeyle karşılaşırsa, tahminen davranışı terk edecektir (Keskin 2008: 36).

Sonuçsal koşullandırma kavramı, eğer çalışanın davranışı örgüt tarafından arzu edilen ve beklenen bir davranış modeli ise, yönetici için çalışanın bu davranışı yinelemesi bir motivasyon aracı olarak kullanılacaktır. Böylelikle örgüt için istenilen davranışlar ödüllendirilirse, bu davranışların yinelenme ihtimali artacaktır. Bu koşullandırmanın iki ana ögesi, ödüllendirme ve cezalandırmadır (Ünlü 2013: 10).

Bu yaklaşımda ödüller güçlendirici ve aynı zamanda pekiştirici konumdadırlar. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranış modelinin devamlılığını sağlamaktır (Pekel 2001: 20).

Olumlu pekiştirme, istenilen davranışın sürekliliğini sağlamak için kişinin özendirilmesi esasına dayanır. Olumlu pekiştirme için ödüller kullanılmaktadır. Olumsuz pekiştirme, istenmeyen bir davranışın gerçekleşmesini önlemek için başvurulan yöntemdir. Bu kavramı cezalandırma ile karıştırmamak gerekir. Cezalandırma, öğrenmede pek tercih edilmeyen bir yöntem olmakla birlikte davranış değiştirmede etkili bir yöntemdir. Cezalandırmanın illa kişiye fiziksel acı vermesi şart değildir. Eleştirmek, ödülün mahrum bırakmak, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısmak, rütbe düşürmek, pasif görevlere atamak, işine son vermek, uyarmak, afişe etmek gibi birçok cezalandırma yöntemi vardır (Eroğlu 1998: 284).

1.8.2.3. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu kuramda Vroom'un modeli esas alınmış ve çeşitli eklemeler yapılmıştır. İki kuramda da valens ve bekleyişin kişinin motivasyonunu etkilediği vurgulanmıştır. Lawler ve Porter, yüksek çabanın daima yüksek bir performansa sebep olamayabileceğini ifade ederler. Beklenen performansa ulaşmak için, gayrete ek olarak

bireyin bilgisine ve kabiliyetine de ihtiyaç vardır. Kuramda altı çizilen bir başka konu da kişinin algıladığı roldür. Rol kavramı, beklenen davranış türlerini ifade etmektedir. Kişinin performans sergileyebilmesi için uygun bir role sahip olması ve rolünü algılayabilmesi gerekir. İşletmelerde güdülenme konusu ile alakalı herhangi bir araştırmanın esas amacı, performans ve iş tatmini arasında bir ilişkinin olup olmadığını incelemektir (Eren 1993: 357).

Lawler ve Porter içsel ve dışsal ödüllerden bahsederler. Ödüllerin kişi tarafından değerlendirilmesi, ödülün diğerlerinin durumlarına oranla adil olup olmamasına dair kişinin algılarına dayanır. Ödülün adil görülmesi, kişinin performansını ne şekilde değerlendirdiğine bağlıdır(Tarlan ve Tütüncü 2001: 150).

Bu kuramı bir motivasyon unsuru olarak tercih eden bir yönetici, Vroom kuramı ile ilgili aşağıdaki hususları göz önüne almalıdır (Onaran 1981: 80):

- İşgörenler, beklenen performansa uygun eğitime ve yetiştirilme sürecine tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları olabildiğince azaltılmalıdır.
- İşgörenlerin fiilen aldığı ödülün miktarından çok, aynı seviyede performansa sahip meslektaşlarının aldığı ödülün seviyesine önem verdiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül çeşitlerine farklı bir önem verdikleri unutulmamalıdır.
- Son olarak devamlı bir kontrolle işgörenlerin, performansın ödül ve aralarındaki ilişkileri konusundaki anlayışları gözlenmeli elde edilen sonuçlara göre kuramın isleyişinde gereken değişiklikler yapılmalıdır.

Beklenti teorisine yöneltilen en büyük eleştiri; teorinin çok karışık olduğu için test edilmelerinin zorluklar arz ettiği hususudur. Bir diğer eleştiri ise etki-tepki yerine beklenti-sonuç ilişkisine önem vermesi ve geleceğe yönelik olmasıdır (Başaran 2000: 89).

1.8.2.4. Eşitlik Teorisi

J. Stacey Adams'ın ortaya koyduğu eşitlik teorisi, ödül adaletinin işgörenleri sürekli güdüleyerek teşvike etmenin önemini vurgulamaktadır. Bu teoride, kişilerin performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşitlik olmasını bekledikleri ve bu eşitlik üzerinden motive oldukları varsayılmaktadır. Adams'ın geliştirdiği bu teori birey, karşılaştırma, girdiler ve çıktılar olmak üzere dört temel kavrama dayanır. Birey eşitsizliği algılayan kişidir. Kendi yaptığı iş ile başkasının yaptığı iş neticesinde elde edilen ödüllerin kıyas edilmesi karşılaştırma olarak adlandırılır. Çalışanın işine kattığı bilgi, beceri, yetenek gibi şeyler ise girdidir. Çalışanın işinden elde ettiği ücret, itibar, statü, sorumluluk gibi ödüller ise çıktılardır (Tutar 2013: 131).

Bu yaklaşımın işletmelerdeki çalışanları motive etme yönündeki en önemli faydası, kıskançlık ve düşmanlık gibi hislere de neden olabilecek bir eşitsizlik algılamasının, daha pozitif yönlere çekilmesini sağlamasıdır. Zira çalışanların adil algılamadığı bedel veya ödüller, uyumsuzluğa ve gerilime neden olur. Bu sorunun uygun bir zihinsel ya da davranışsal yöntemler kullanılarak giderilmesi gerekir. Bu sebeple, işgörenlerin zihinsel uyumsuzluklarının ortadan kaldırılmasında seçilen yöntemlere etki ederek, motivasyonları yükseltilebilir (Eroğlu 1998: 291).

1.8.2.5. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç kuramının temelini, işgörenlerin belirledikleri hedeflerin, onların motivasyon düzeylerinde de belirleyici etkiye sahip olması oluşturur. Kurama göre davranışın ana sebebi, kişinin bilinçli amaç ve hedefleridir. Daha yüksek hedefleri olan kişi, hedefleri düşük olanlara göre daha çok çalışacak ve daha çok motive olacaktır. Locke'un teorisi, geçmişteki veya şimdiki davranışlardan ziyade, gelecekteki davranışlarına özgüdür. Teoride ele alınan bir başka konu da geribildirimdir. Geribildirim ve performans doğru orantılıdır. İşgörenlerin iyi geribildirim aldığı durumlarda gösterdikleri performansın daha yüksek olduğu, yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Teoriye göre amaçlara ulaşılmasında önemli bir role sahip olan geribildirim, davranışa yol göstermektedir. Bu teori, davranışın asıl nedeninin kişilerin bilinçli amaç ve hedeflerinde olduğunu savunmaktadır. Bir insan işe

başladığında, hedefine ulaşana kadar çalışır. Amaç teorisinde niyetlerin özel bir anlamı vardır (Başaran 2000: 91).

Bir diğer deyişle; iş yerinde örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik davranışlar ve tepkiler bireylerin burada hedeflerine uygun bir şekilde algılama ve yargılama süreçlerine de bağlı olmaktadır. Bu teori, iş yerinde işgörenleri değerlendirmek, kişisel amaçlar ile örgütsel amaçları bağdaştırmak gibi yönlerden, yöneticilere analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren 2010: 506).

Hedeflenen herhangi bir isteğin gerçekleşebilmesi için çeşitli koşulları yerine getirmek gerekmektedir. Öncelikle kişiler amacın bilincinde olmalı ve başarabilmek için yapması gerekenleri bilmelidir. İkinci aranan koşul ise, dışarıdan ya da örgüt tarafından verilen özendiricilerdir (Onaran 1981: 143). Locke kişiler tarafından belirlenen amaçların özellikleri üzerinde durmuştur ve işyerinde başarıyı ve çalışanların güdülenmesini tümüyle amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Bu özellikler şu şekilde listelenmiştir (Eren 2008: 526):

- 1) Bireyin saptadığı amacın açık ve seçik olması, işteki başarısını arttırmaktadır.
- 2) Bireyin saptadığı amaçların kolay ulaşılamayacak olması, işyerinde daha istekle ve hırsla çalışmasını sağlayacağından, işteki başarısı da artacaktır.
- 3) Bireysel hedeflerin örgütsel hedefler, şartlar ve ortamla çatışma seviyesi arttıkça, kişisel davranışların işyerinde başarıya ulaşma şansı azalacaktır.
- 4) Örgütsel hedeflerin saptanmasına işgörenlerin dahil olma oranı, çatışmaları azaltacak ve personeli güdüleyecektir.
- 5) Örgüt yöneticilerinin çalışanlara, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına dair bilgi vermesi ve kişisel hedeflerin farkında olarak kazanılan başarılar seviyesinde ödüllendirmesi, çalışanları güdüleyici bir faktör olacaktır.

1.9. MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİK

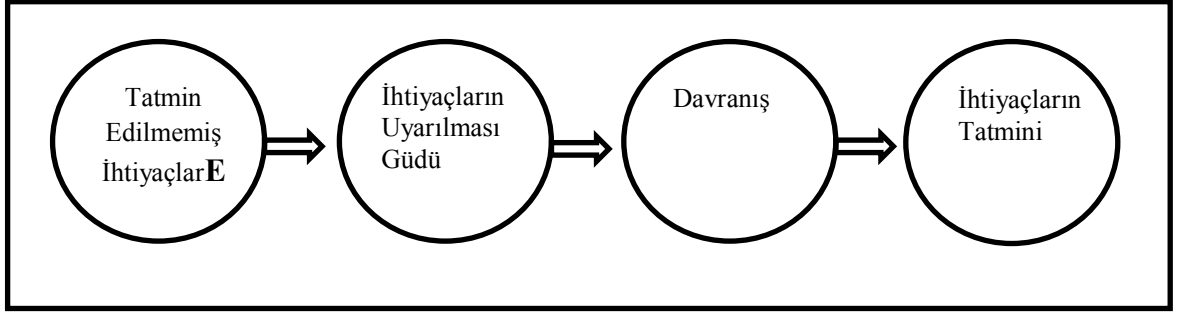
Motivasyon hareket etmek anlamına gelen Latince "Movere" kelimesinden gelmektedir. Motivasyon, insan tavır ve davranışını yönelten ve belirleyen etkiye sahip bir enerji olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamayla motivasyonun iki önemli özelliği

belirtilmiştir. Birincisi; bireylerin davranışını belirli yönlere yönelten bir enerji gücü olmasıdır. İkincisi ise amaçlara yönelmede motivasyonun önemli olduğudur. Motivasyon tanımlamalarının ortak yönü bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki doğrultusunda bireyi belirli davranışlara sevk etme anlamı taşımasıdır. Etkili bir örgüt yüksek seviyede motive olmuş çalışanlardan oluşabilir. Çalışanlar görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Aksi takdirde örgütün istenilen seviyeye ulaşması düşünülemez. Motivasyonun rolü, bu isteğin çalışanda oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. Motivasyonun oluşması iş tatmini ve verimliliğin oluşturduğu bir sonuçtur (Şimşek vd. 2011: 177).

Bireyin ihtiyacı karşılanmadığı zaman, doyuma ya da belirlediği amaca ulaşamadığı için kendisinde sürekli bir boşluk hisseder. Bu durum bireyde isteksizlik ve davranışlarında bir dengesizlik oluşturur. İhtiyacı karşılanan bireyde olumsuz haller giderilmiş olur ve doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Unutulmaması gereken, bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktasının olmadığıdır. Çünkü bir ihtiyacın bittiği yerde diğer bir ihtiyaç baş gösterir. Motivasyon süreci tekrar başlar ve aynı şekilde süreç işlemeye devam eder. Bireyin istekleri kendi dünyasında sürekli değişim halinde olduğundan motivasyonun son basamağı olan doyum noktasında bireyi sürekli kılmak oldukça zordur. Belirli isteklerin karşılanmaması bireyde ruhsal gerginlik ve mutsuzluğa sebebiyet verir. Mutluluk kavramı, birey ve doyumun aynı çizgi üzerinde bulunması ile ortaya çıkar. Bu ihtiyaçların karşılanması bireyi toplum içerisinde yaşama ve çalışma mutluluğuna kavuşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 41).

Çalışanlar sadece ekonomik olarak değil sosyal ihtiyaçları da karşılanarak tatmin edilmelidirler (Unutkan 1995: 75). Çalışanları işe özendirme karmaşık özellikleri olan bir kavramdır. Bunun nedeni ise insandaki ihtiyaçların sınırsızlığı ve karmaşıklığı ile ilgilidir. İnsan ihtiyaçları birbirleriyle karşılaştırıldığında aynı gibi gözükseler de, farklı yönlerinin olduğu görülmektedir. İnsanların davranışlarını anlamak ve yönlendirmek için onun ihtiyaçlarını bilmek gerekmektedir (Akçakaya 2010: 319).

Motivasyon, çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarını tatmin ile sonuçlandırarak ortamın hazır hale getirilmesi ile çalışanın etkilenecek harekete geçmesi ve isteklendirilmesini içerisine alan bir süreçtir. Bu aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Can 1994: 157) :



Şekil 3. GÜDÜLEME SÜRECİ

Kaynak: Can H. (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, 3.Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara. ss.157

Bir diğer tanıma göre motivasyon belirli bir amaca ulaşmak için ortaya konan kişisel çabaların enerji, istikamet ve kararlılık içeren sürecin adıdır. Enerji unsuru duyulan arzunun seviyesindeki yoğunluğu belirtir. Motive olan insan bir işi başarmak için yoğun bir çaba sarf edecektir. Gösterilen çabanın doğru istikamette olması kalitesini arttıracaktır. Çalışanlardan beklenen çaba örgütün amaçlarına uyumlu olması halinde anlam kazanacaktır. Bu istenilen işin performansına katkı sağlayacaktır. Son olarak motivasyon istikrar boyutunu içermektedir. Bu örgütün belirlediği hedefe ulaşmadaki kararlılık olarak anlaşılmalıdır (Robbins vd. 2013: 274).

Bireyi motivasyona götürecektir süreç içerisinde gereksinimleri ve davranışları değişiklik gösterebilir. Bu aslında motivasyon olgusunun dinamik bir yapıya sahip olduğunun bir sonucudur. İnsan davranışlarının sadece ihtiyaç duyduğu gereksinimlerden kaynaklandığını ve ona göre şekillendiğini düşünmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü insan davranışı üzerinde etkisi olan sosyal alışkanlıklar, çevre koşulları, kültürel yapılar, kişisel yetenekler ve değer yargıları vardır. Bunun yanında farklı ihtiyaçların karşılanmasının bireyler için farklı anlamlar ifade ettiği görülmüştür. Örnek olarak para bazıları için sadece gelir kaynağı olarak görülürken, bir başkası için güvence kaynağı veya toplum içerisinde otorite ve saygınlık kazanma aracı olarak görülmektedir. Bu da motivasyon araçlarının bireyler için farklı anlamlar taşıdığını göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 46).

Yapılan bir saha araştırmasında insanların çalışma şevkini arttıran unsurların tespiti için işyerindeki çalışanlara nelerin motive edici özelliği olduğu sorulmuştur. 4333 adet motivasyon yönteminin bulunması ile araştırmadan vazgeçilmiştir. İnsan sayısınca motive edici faktörler çeşitlilik gösterebilmektedir. İnsanların hayattan

taleplerinin biri sınırı bulunmamakta dolayısı ile kimin ne ile, ne zaman motive olacağı bilinmemekte, motivasyon faktörü olarak kullanılan aletinde motive edici özelliğinin ömrü bilinmemektedir (Ülsever 2005: 29).

Belirlenen amaçlar doğrultusunda istenilenin elde edilmesi için toplum, grup, örgüt veya bireylerin motive edilmeleri gerekmektedir. Motive edilen birey de işini zevkle yapma eğilimi görülmektedir. Motive olmuş çalışanların varlığı örgütlerin verimliliğini arttırmada önemli rol oynarlar (Güney 2000: 16).

Araştırmacılar, iş tatmini ve motivasyonun aynı anlama gelip gelmediği konusunda ayrışmaktadır. Motivasyon geleceğe dair bir anlam ifade ederken tatmin ise geçmişe ve içinde bulunduğumuz döneme dair bir anlam ifade eder; motivasyon kolektif olmaya ve kolektif amaç edinmeye dayanırken, tatmin bireysel ve egosaldır. Eskiden motivasyonun bireyselliğe özgü olduğuna yönelik görüş hâkimken, sonrasında ise kolektif olduğu ve kollektiviteye özgü olduğu hâkim görüş haline gelmiştir. İş tatmininin motivasyon anlamına gelmediği, motivasyona yardım sağlayacak bir durum olabileceği Gilmer, Bloom ve Naylor tarafından iddia edilmektedir (Karcioğlu 2001: 271).

Motivasyon çalışanları belirli bir hedefe ulaşmak için gereken davranışa yönlendirme olarak görülebilir. İş tatmininin ortaya çıkması iş yerindeki beklentilerinin karşılanması neticesinde olmaktadır. Tatmin olmuş bir çalışan ise motive edilmeye uygun hale gelmiş demektir. İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki açıklanırken, motivasyon çalışanları tatmine ulaştırma süreci, tatmin ise motivasyonun bir sonucu olarak görülmüştür (Çetin 2011: 75).

Çalışanın beklentileri ile işinden elde ettiği izlenimleri birbiri ile uyumlu olması tatmini ortaya çıkarmaktadır. İşten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün uyumu da tatmin düzeyini arttıracaktır. Tatmin edilmiş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar sağlanmış demektir. Aynı şekilde motive olmuş bir bireyde de iç huzur ve tatmin düzeyinin artması beklenmektedir. Başka bir ifade ile motivasyon tatmin oluşturabilmektedir. Sonuç olarak iş çevresinden beklediklerini elde eden çalışanlar tatmin olurlar. Bunun sonucunda da bireylerin motivasyon ve performans düzeyleri yükselir (Şimşek vd. 2011: 194).

Örgütler tarafından ortaya konulan motivasyon yöntemlerinin, araçlarının çalışanın kişilik yapısına uygun olması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki en etkin, en ucuz, yapılması en kolay ve geçerli motivasyon aracı çalışana gösterilmesi gereken sevgi ile alakalıdır (Güney 2000: 493).

1.9.1. Çalışanlarda Tatminsizlik

İşgörenlerde tatminin ya da tatminsizliğin belirleyicisi tatmini var eden etmenlerdir. Tatminsizliğin meydana gelmesinde en önemli faktör, tatmini sağlayacak gereksinimlerin arzulanması fakat bunun gerçekleşmemesidir (Tanrıverdi 2006: 1).

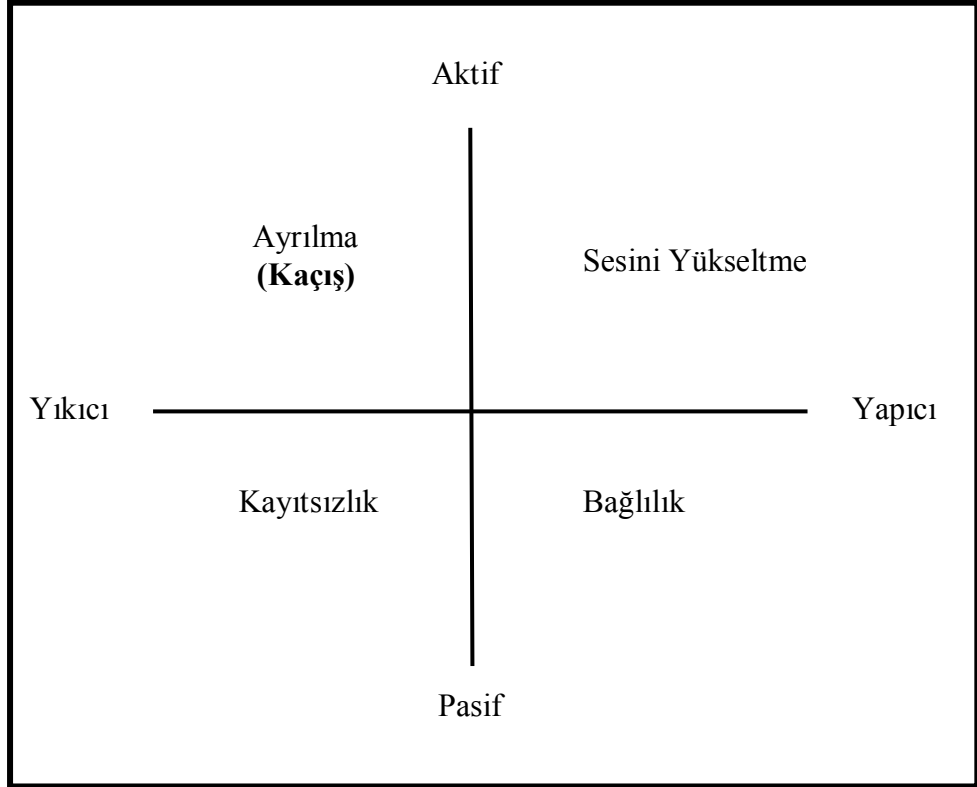
Huzurun ve mutluluğun organizasyon içinde bulunmaması ve iş yapanların memnuniyetsizliği çalışma tatminsizliğinin göstergesidir. İş tatmininden ziyade tatminsizliğin ortaya çıkışının nedeni, iş yapanların umdukları olanakların gerçekte yaptıkları işin olanaklarından fazla olmasıdır (Eroğlu 2009: 138).

İş tatminsizliğine tesir eden bütün etmenlerin çalışma tatminine de tesir ettiği söylenebilir. Kişinin iş tatminsizliğine yönelik hissiyatının oluşumunda, tatmini oluşturması umulan organizasyona ve kişiye dair etmenlerin eksikliği ya da yokluğu neden olmaktadır. Tavırdaki bozuklukların ortaya çıkışı ve bu vaziyetin etraftaki insanlara yansımaları iş tatminsizliği hissine kapılan kişide gözlemlenmektedir (Eren, 1989: 194-195). Bahsedilen tavır bozuklukları, organizasyonun kültürel yetkinliğiyle uyuşmayan bozukluklara, toplumun etiğine aykırı bozukluklara ya da hissel ve sinirsel problemlere sebep olabilmektedir. Hissel tahribat, uyku bozukluğu, iştah kapallılığı ve benzeri etmenler ile iş tatminsizliği ilişkisi kayda değer düzeyde bulunmaktadır (Karadal 1999: 85).

Hem özel sektör hem de kamuda çalışanlar birçok sebepten kaynaklı iş tatminsizliği içinde olduklarını dile getirmektedirler. Organizasyonların başarılı olmasında iş tatmini mühim bir faktör olmasına rağmen, iş tatminsizliği çalışma yaşamında ve gündelik hayatta normal bir vaziyet olarak algılandığından idarecilerin gözünden kaçmaktadır. İş tatminsizliğinin sebepleri ve neticeleri iyi analiz edilmeli ve organizasyonlardaki idareciler gerekli olan tedbirleri almalıdır (Eroğlu 2009: 138).

1.9.2. İş Tatminsizliğin Sonuçları

İş tatmini sonuçları incelendiğinde, çalışanların tatminsizliklerini ortaya koyma biçimleri de araştırılmıştır. Bunlardan ilki örgütü terk etme, istifa etme veya yeni bir iş arama şekli olan kaçış davranışıdır. İkincisi ise mevcut durumu düzeltmek için yapıcı bir rol alma gayreti olan sesini yükseltme davranışıdır. Çeşitli tavsiyeler, üstleri ile tartışma ve sendikal faaliyetlerde bulunma sesini yükseltme davranışlarından sayılabilir. Optimistlik yaklaşarak ve bekleyerek durumun düzeleceğini ummak davranışı bağlılık olarak adlandırılır. Aşağıdaki şekilde davranış boyutları gösterilmiştir (Özkalp ve Kirel 2010: 116):



Şekil 4. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler

Kaynak: Özkalp E.,- Kirel Ç., (2010), *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, ss.120

İş hayatında çalışanın beklentileri, organizasyonun sunduğu imkanlardan daha fazla olması halinde çalışanlarda tatminsizlik meydana gelmektedir. Tatminsizlik çalışanın mutluluğunu negatif olarak etkilemektedir. Tatminsizlik kişiye ve örgüte yönelik iki olumsuz sonuç doğurmaktadır. Ruhsal hastalıklar ve bozukluklar kişiye

yönelik sonuçları, kazalar, meslek hastalıkları, devamsızlık ve işgücü devri ise örgütsel sonuçları oluşturmaktadır (Erdoğan 1996: 231).

1.9.2.1. Organizasyona Yönelik Neticeler

Organizasyona yönelik neticeler devamsızlık, iş gücü devri ve çalışma yaşamında kazalar ve mesleğe dayalı hastalıklar başlıkları altında incelenecektir.

Devamsızlık

Çalışanın mesai saatinde işbaşında bulunmaması devamlı olmama durumudur. Devamlılığın bozulması ya da işe geç başlama ile iş tatmin derecesi güçlü bir bağ oluşturur. Devamsızlık organizasyonlarda maddi zararı yüksek bir problemi ortaya çıkardığı görülür. Devamsızlık ücretlerin düşük olduğu organizasyonlarda ücretlerin yüksek olduğu organizasyonlara göre daha yüksek oranda görülmektedir. (Özdayı 1990: 45). Devamsızlığın sebebinin çalışma tatminsizliği olduğunu düşündüren durumlar; bezginlik, yorulmuş olma, can sıkıntısı, ara verme arzusu ve buna benzer durumlardır (Hoogendoorn vd. 2002: 327).

İşe gecikme ve devam bozukluğu oluşturma yönelimi olanlar, çalışma yaşamının haricinde başka faaliyetlerle alakadar olmak isteyenler ve çalışmaya yönelimi düşük olanlar, iş tatminsizliği bulunanlardır (Mahmutoglu 2007: 33).

İş Gücü Devri

Kişinin arzusuna dayalı biçimde işten çıkmaları manasına gelen iş gücü devri, iş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından bir tanesidir. Çalışma yaşamından beklentisi karşılanmayan, çalışma yaşamından hoşnut olmayan kişi; çalışma yaşamında devamlılık durumunu bozmakta ve daha sonraki süreçte işinden istifa etme yönelimi göstermektedir. Çalışma tatmini seviyesi düşük olanların işinden istifa etme yöneliminin yüksek olduğu düşüncesi bu konuda yapılan incelemeler neticesinde oluşmuştur (Arnold ve Feldman, 1982: 359-360). Bunun sebebi ise çalışanların, buldukları organizasyonda mutlu olamaması ve organizasyona aidiyet hissetmemeleri halidir. Bu durum da, iş gücü devri ile iş tatmininin ters orantılı olduğu görülmektedir (Eğimli 2009: 41).

İş gücü devrinin oranını düşürebilmek için yöneticiler, bu durumu ortaya çıkan nedenleri araştırmalı ve bu nedenleri ortadan kaldıracak amacıyla beşeri kaynakların planlamasını oluşturmalı; kariyere dair olanaklar, hizmet karşılığı alınan paraya dair yapılan düzenlemeler, iş hayatına dair var olan koşullar, teftiş ve benzeri meselelere dair negatif durumları yok etmeye gayret etmelidirler (Yılmaz ve Halıcı 2010: 95).

Çalışma Yaşamında Kazalar Ve Mesleğe Dayalı Hastalıklar

Organizasyonların her türünde istihdama dayalı olarak ortaya çıkan iş kazaları, kişinin kendisine, malına zarar veren veya üretimdeki ilerlemeye sekte vuran, çalışanın ve etrafındaki insanların da etkilenmesine sebebiyet verebilecek vakalardır (Kaynak vd. 2000: 399).

Tekniğe dayalı etmenlerden dolayı ortaya çıkabilecek iş kazaları, çalışandaki dikkat eksikliği ve ihmale dayalı eylemlerden ortaya çıkabilmektedir. Beşeri etmenler iş kazalarının aşağı yukarı 4/5 ' ünü oluşturmaktadır. Sadece bedensel bir zararın meydana gelmesi iş kazası tanımını oluşturmamaktadır, bu iş kazasının bir biçimidir; bunun yanında psikolojik olarak uğranan zarar da iş kazasının bir başka çeşididir. Hizmet karşılığı alınan paranın ve mükâfat sisteminin adil olmayışı, aynı işi yapanlar arasındaki ilişkinin bozukluğu, çalışan ve patron arasında uyumun olmaması, idari ilişkilerdeki denge bozukluğu ve benzeri sebepler iş kazalarını ortaya çıkarmaktadır. Kişisel sebeplerde çalışma tatminsizliğini gördüğümüz iş kazaları, çevresel ve teknik kaynaklı sebeplerinde, çalışan ve işveren arasında uyumun olmamasını barındırır (Özdemir 1993: 76).

Psikolojik sebeplerden ve tatminsizlikten kaynaklı iş kazalarını fazlalaştıran strese dayalı fizyolojik ve psikolojik etmenler; olağandan hızlı refleksi, bir anlık heyecan duyumu, zarar verici durumu görememe, yanlış davranışlar, odaklanmanın sürekli olamayışı, korkma güdüsü ve asabiyet, refleks göstermenin yavaşlığı, ruhsal çöküntü ve üzgün olma hali, normalden daha kısa sürede yorgun düşme ve benzeri etmenlerdir. İş kazalarının bir bölümünde bahsedilen sebeplerden ötürü, tatminsizliğe yol açan çalışma atmosferinden uzak kalmak amaçlı şuurlu veya şuursuz eğilimlerin olduğu görülmektedir (Uyar 2013: 279).

1.9.2.2. Kişisel Neticeler

İş tatminsizliğinin sonuçlarından olan kişisel neticeleri dört başlık altında inceleyeceğiz.

Verim Gücü Ve Stres İlişkisi

Stres bireylerin iş verimlerini etkilemek suretiyle davranışları üzerinde etkisi olan, insanlarla olan ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stresin oluşması için insanın içerisinde yaşadığı ortamda veya kendi hayatında meydana gelen değişimlerden etkilenmesi gerekir. Etkilenme seviyesi kişinin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilir. Bireylerin stres sürecine girmesi vücudunda birtakım değişimleri de beraberinde getirir. Korku, öfke, endişe, neşe gibi hisler içerisine girebilirler (Eren 2008: 291)

Stres verim gücünü azaltmakta veya yok olmasına sebep olmaktadır (Özdevecioğlu 2003: 131). İş tatmini seviyesinin yüksek olmasının stresin düzeyini düşürdüğü buna bağlı olarak da performansı arttırdığı yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Çalışanlardan kimisi için stres etmeni olan bir iş, bir başkası için önemi olmayan ve kolay yapılan bir iş olabilir. Çalışmadan kaynaklı strese öncelikle kişinin eylemliliği sebebiyet vermektedir. Orta seviyede olan stresin insan vücuduna canlılık kattığı ve refleksi güçlendirdiği yapılan incelemeler neticesinde saptanmıştır. Kişi, böylelikle işini daha güzel, daha seri, daha yoğun yapmaktadır. Stresin fazlası ise kişide elde edilemeyecek istek ve çeşitli engelleri ortaya çıkarmakta ve netice itibarıyla iş tatmini ve çalışma hayatında başarıyı azalmaktadır (Demir, 2007: 137-139).

Ruhsal Bozukluklar

A) Agresif Tavrılar: Kişisel emellere erişme gayreti içerisinde atak, husumet, egemen olma, engelleri ortadan kaldırma veya kişinin kendisiyle savaşımı duygularının hakimiyeti agresiflik olarak açıklanmaktadır. Çalışanların tanık olduğu her türlü adaletsizlikler, negatif durumlardan kaynaklı zihinlerine yerleştirdikleri olgular, zihinlerinde toplanıp yığılan kızgınlık, öfkelerin toplamından ortaya çıkan tahribe sebep olan ve bozucu haldeki hissiyat agresiflik hissiyatıdır. Çalışma tatminsizliği neticesinde oluşan ruhsal bozukluklardan olan agresif olma durumu, ruhsal bozuklukların en başında gelmektedir. (Özdevecioğlu 2003: 80).

Çalışanda oluşan tatminsizlik, kişinin işyerinde normal olmayan davranışlara sebebiyet verdiği görülmüştür. Tatminsizliğin çalışanda yoğun bir duygu halinde yaşanması, istem dışı tepkiler oluşmasına ortam hazırlamaktadır (Keser 2009: 129).

B) İş Akışına Bırakma: İş akışına bırakma, ruhsal tatminsizlik yaşayan çalışanların maruz kaldığı bir başka ruhsal durumdur. Umudunu yitiren ve korkaklaşan çalışanlar, direnmeleri gerekirken iş akışına bırakmayı yeğlemektedir. İş akışına bırakan çalışanların motivasyonları kırılmakta ve diğer çalışma arkadaşlarının motivasyonunun kırılmasına sebep olmaktadır (Cüceloğlu 2013: 473).

Psikomatik Marazlar

İş tatminsizliği çalışanların ruhsal kaynaklı marazlarla karşılaşmalarına sebep olmaktadır. Hazım problemi, iştah kapalılığı, bulantı, terleme, baş ağrısı, yorulma hali, nefes darlığı, mide ve kalp hastalıkları, kolesterol değişikliği ve benzeri durumlar bu türden marazlardır. Ömrün kısalması iş tatminsizliğinin yol açtığı durumlardan birisidir (Türk 2007: 97).

Yaşam Tatminine Tesiri

Seçilen ölçütlere uygun hayat kalitesi üzerine yapılan değerlendirme yaşam tatminidir. Bir günün ortalama sekiz saatinin çalışma yaşamında geçirildiği düşünülürse yaşam tatmini ve iş tatmini arasındaki bağ ortaya çıkacaktır. İş tatmini ve yaşam tatmini bağı üzerine farklı perspektiflerin olduğu görülmektedir. İş tatmininin yaşam tatmini etkilediği ya da yaşam tatmininin iş tatminini etkilediği konusunda farklı görüşler mevcuttur. Bunun haricinde iş tatmini ve yaşam tatmini bağının aslında olmadığı tezini öne sürenler de bulunmaktadır. İş tatmininin yaşam tatmine tesir etmesi olağan görünmektedir (Keser, 2009: 130-131).

1.10. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

İş tatmininin ölçülmesi ve birtakım değerlendirmelere tabii tutulması artık bir gereklilik haline gelmiştir. Çünkü iş tatmini verimlilikle doğru orantılıdır. İş tatmini yüksekse verimlilik de o denli yüksektir. Dolayısıyla iş tatminini ölçmek için birtakım

ölçekler hazırlanmıştır. Dünyada farklı toplum ve kültürler için hazırlanmış ölçme araçları vardır (Çakmur 2011: 761).

İş tatmini doğrudan gözlenip ölçülebilme imkanı olmayan bir değişkendir. İş tatminini ölçmek için farklı teknikler kullanılmaktadır. Cümle tamamlama testleri, mülakat yöntemi, kritik olay tekniği, sıralama yöntemi ve anketlerle belirlenebilmektedir (Aykaç 2010: 37).

İş tatminini ölçerken geçerlilik ve güvenilirlik açısından en çok kullanılan yöntem tutum ölçekleridir. Bu bir anket tekniğidir. Bunlar içerisinde en çok tercih edilen Minnesota iş doyum anketidir. Ölçek, 1967 yılında Weiss Davis, Englan ve Lofguist tarafından geliştirilmiş olup 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Anket neticesine göre iş tatminini ve doyumsuzluğunu oluşturan etmenler belirlenebilmektedir. Ölçeğin en yüksek puanı 100'dür ve bu da iş doyum derecesinin yüksekliğini göstermektedir. En düşük puan olan 20 ise doyumsuzluk olarak değerlendirilmektedir (Gözen 2007: 36).

Smith, Kendal ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilmiş olan İş Tanımlama Ölçeği de geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış bir ölçektir. İş tatminine yönelik genel bir doyum ölçüsü saptamaktadır. Çalışanın kendisi için mühim gördüğü belirli konulara odaklanır. İş tatmini konusunu iş, iş arkadaşları, ücret, yükselme imkanı ve yönetim olmak üzere beş grupta incelemektedir (Özsoy ve ark. 2014: 235).

Kunin tarafından 1955 yılında geliştirilen Yüz Çizelgesi Ölçeğinde ise çalışan, ücret, yükselme imkanı, iş arkadaşları ve iş yönetimine dair muhatap olunan sorulara altı yüz ifadesinden kendisine en uygun olanıyla cevaplamaktadır (Tütüncü 2000).

1980 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Doyum Ölçeği ise, kişinin işine dair değerleri ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyuşması gerekliliği temel alarak iş tatminini, yönetici ve çalışan ilişkileri, ücret, işinde takdir görme, gelişme imkânları gibi başlıkları içeren 14 yargı cümlesiyle belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Bu ölçekte cümleler yarım bırakılarak çalışan tarafından tamamlanması istenmektedir (Aykaç 2010: 39).

1.11. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İnsanlar vakitlerinin çoğunu iş yerlerinde geçirmektedirler. Dolayısıyla da iş insanlar için çok önemli bir görevdir. Burada mutlu olmaları kadar doyuma ulaşmaları da bir o kadar önemlidir. Çünkü kişi işinde doyuma ulaşabiliyorsa bu durum yaşamını da etkileyecektir. Kişi yaşamını etkileyen bir alandaki hislerini başka alanlara da uygulayarak engelleyebilmektedir. Dolayısıyla çalışan bir kişinin işindeki duygularını ailesine, ailesindeki duyguları da işine yansıtması ve bu şekilde bir genelleme yapması oldukça tabiidir (Yeğin 2009: 38).

Yaptığı işten tatmin olmuş çalışanlar, işin getirdiği maddi ve manevi tatmin düzeylerinin artmasıyla yaşam hayatında da sakin bir tavır sergileyebilmektedirler. Bu da çalışanı stresten, bunalım ve huzursuzluklardan uzak tutmaktadır. Böylece iş hayatında ve sosyal hayatta kaliteli ve sağlıklı bir yaşam tarzı içerisinde olan tatmin olmuş bireylerin sayısı artmaktadır. Örgüt gelişiminin sağlanması ve hedeflere ulaşılmasında bu düzeyde tatmin olmuş çalışanların etkisi önemlidir. Örgütlerin tüm katmanlarında sağlanmış huzur ve uyum örgütlerin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Özpehlivan, 2015: 10-11).

Kişi işinde yeteri kadar doyuma ulaşabiliyorsa işine daha bağlı hale gelir. İş tatminiyle beraber işten ayrılma ve işe devam etmeme durumları da azalmaktadır. Bununla beraber işten ayrılma durumunda farklı iş imkanları, çalışanların sergiledikleri başarılı performansın etkisi de bilinmelidir. İş tatmin seviyesinin düşük olduğu bir örgütte işler iyi gitmiyor demektir. Bir örgütte yaşanan iş yavaşlatma, grevler, verimin azalması ve birtakım örgütsel ve disiplin sorunlarının arkasında iş tatminsizliği yer almaktadır (Mahmutoğlu 2007: 40).

İş tatmini, kişinin yaşam tatmininin mühim bir kısmını teşkil eder. İşinde yeterli doyuma ulaşan kişi, buradaki tatmini ve mutluluğu başka alanlara da yansıtacaktır. Aile yaşamı bunun başında gelmektedir ki kişinin iş ve aile yaşamını net bir biçimde ayırmak mümkün değildir. Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki kişinin yaşamının önemli bir kısmını kapsayan iş ve dolayısıyla ondan sağlanan tatmin, kişinin genel doyum seviyesini belirlemektedir (Aykaç 2010: 9).

Yöneticiler, çalışanların performansını etkilediği için iş tatminini önemsemektedir. İş ayrıca iş tatminini şekillendiren, çalışanın ihtiyaçları ve işin çalışandan beklentisidir (Taşdan ve Tiryaki 2008: 57). Yapılan araştırmalar, iş tatmini yüksek olanların hem ruhsal hem de fiziksel manada sağlıklarının da iyi olduğunu ortaya koymuştur. İş tatmininin düşük olduğu durumlarda ise baş ağrısı, iştahsızlık, yorgunluk gibi bir kısım sağlık sorunları belirlenmiştir (Mahmutoğlu 2007: 41).

Tatmin seviyesi yüksek olan çalışanlar müşteriye karşı tavırlarında güler yüzlü ve saygılı olacaklardır. İş tatminin yükselmesi bireyi sosyal hayatta da daha mutlu olmasını ve çevresine pozitif yaklaşmasını sağlayacaktır. Bu olumlu yaklaşımlar müşteri memnuniyetini arttıracak ve örgütün belirlediği geleceğe dönük hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Demirdağ 2015: 90).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Fransızca kökenli bir kelime olan performansın Türk Dil Kurumu sözlüğündeki sözlük anlamı; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da bir işi yapma veya uygulama hareketi” şeklindedir (Türk Dil Kurumu 2015). Performans kavramı örgüt literatürü kapsamında ele alındığında kavrama ilişkin birçok farklı tanımlamanın olduğu görülmektedir.

Belirlenmiş bir zaman içinde gerçekleştirilen etkinliklerin, hedefe giden yoldaki ilerleme düzeyine “performans” denir (Akal 1992: 53). Bir kurumda çalışanın performansının tanımı şu şekilde yapılmalıdır. İlk olarak belirli bir görevi olmalıdır. Bu görevin de kendi özellik ve becerileriyle uyumlu olması gerekmektedir. Ayrıca görevin yerine getirilmesinde belirli bir standart olmalıdır. Standarta ulaşmak ise performansın yüksekliğinin bir göstergesi olacaktır. Ulaşamama ise düşük performansı gösterecektir (Şimşek ve Öge 2007: 283).

Çalışan performansı örgüt etkisi ve sürekliliği için önemlidir. Örgütün performansı direkt olarak çalışan performansına bağlıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 202-203).

Diğer bir tanımlamaya göre ise performans; amaçlı ve planlı bir etkinlik neticesinde ortaya çıkan, nicel veya nitel olarak belirleme durumudur (Akal, 1992: 1; Şimşek,2002: 209). Performans, daha önceden belirlenmiş bir takım koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyidir (Bingöl 2003: 322).

Performansa ilişkin tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel anlamda performansın, örgüt çalışanlarının davranış biçimi olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile örgüt literatürü kapsamında performans, nitel ya da nicel olarak önceden belirlenmiş koşullara göre belirlenen amaçlı ve planlanmış etkinliklerin

sonucudur. Performans kavramına ilişkin bu bakış açısı bir anlamda performansın bireysel / çalışan anlamda değerlendirilmesidir. Örgüt bazında ele alındığı takdirde performans; örgütün belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanabilme kabiliyetidir (Savaş 2005: 1).

Örgütlerin büyümesi ve varlığını sürdürmesi, personelin performansını sürekli yukarı yönde hareket ettirecek şekilde yönetme yeteneğine bağlıdır. Personelin verilen vazifeyi hangi ölçüde gerçekleştirdiğinin yanı sıra iş görme becerilerinin ne olduğunun anlaşılmasının zorunlu bir hal alması günümüzde performansı ve performans yönetimi kavramlarını önemli kılmıştır. Kurumlar performans yönetim sistemini kendi gereksinimlerine ve kendi kurumlarının yapısal özelliklerini göz önüne alarak hazırlamakta ve uygulamaktadır (Helvacı 2002: 167).

Yüksek performans sergileme, başarı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İzlenen yöntemlerle önceden belirlenen kriterleri gerçekleştirme ve sonuca ulaşma başarısı olarak tanımlanmaktadır. Başarı kavramı kişiden kişiye göre değişebildiği gibi, ortamdan ortama da farklılık gösterebilmektedir. Başarının bu özelliği de evrensel olarak belli bir ölçütün olmadığını göstermektedir (Bingöl 2013: 369).

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Performans değerlendirme ve gözden geçirme ile ilgili kullanılan metotların ne zaman kullanıldığına dair kesin bir bilgiye sahip olunmamakla birlikte Koontz'a göre (1971) Çin'de M.Ö. 221-265 dönemlerinde imparatorluk tarafından Wei hanedanının yaptığı işlerin denetlenmesi amacıyla "İmparator Değerleri" adıyla bir sistem uygulanmıştır. Yıllar sonra İspanyol bir rahip olan Ignatius Loyola (1491-1556) Cizvit isimli bir tarikatın üyelerine ait sorumluluklarını değerlendirmek için performans sistemi kurmuştur. 1.Dünya savaşı öncesi yapısal olarak ilk denetleme sistemi, Taylor ve yardımcıları tarafından kurulmuştur. 1920 yılında ise Amerikan ordusunda çalışan büro elemanlarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Bunu İngiltere de bazı fabrikalara uygulanan denetleme ve değerlendirme süreçleri izlemiştir. 1950 ve 1960 yıllarda önce Amerika sonra İngiltere de basit yapıda performans değerlendirme uygulanmaya başlandı.1960-1970 yıllara gelindiğinde ise hedeflere göre yönetim (Management by

objectives), kritik olay tekniği ve çalışanların davranışlarını ölçmeye yönelik çalışmalar başlamıştır. 1970 yılında ise sonuç odaklı performans değerleme sistemi çıkmış ve halen günümüzde de uygulanmaktadır (ztrk 2009: 16).

Performans değerlendirme kavramına ilişkin tanımlama yapmadan önce altının çizilmesi gereken nokta, performans değerlendirmenin statik bir kavram olmamasıdır. Diğer bir ifade ile performans değerlendirme dinamik bir süreçtir ve çalışanların performanslarına ilişkin planlama, değerlendirme ve geliştirme süreçlerini kapsayan geniş yelpazeli bir örgütsel sistemdir (Uyargil 2008: 3). Diğer bir ifade ile performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının yeteneklerinin ve potansiyellerinin, iş alışkanlıklarının, davranışlarının ve tutumlarının diğer çalışanlar ile karşılaştırılmak sureti ile sistematik olarak llmesi sürecidir (Yücel 1999: 127).

Performans değerlendirme özellikle yöneticiler için ayrı bir zorluk ifade etmektedir. Çalışanın performansının belirlenmesinin güçlüğü yanında, sonuçların çalışan ile paylaşılması ve değerlendirilmesi ayrı bir zorluk ifade eder (Bumin vd. 2003: 52).

Performans değerlendirme, personelin işinde gösterdiği performans düzeyini belirleyen, değerlendirme sonucunu personele geri bildiren ve personelin ideal bir gelişme planının bulunmasını amaçlayan bir olgudur. Performans değerlendirme, örgüt içerisinde, karar alarak, bu kararlarla uygulama sürecine destek vermek ve planlamak amacıyla bilgi toparlanması işlemidir (Kaynak ve Bülbül 2008: 270).

Performans değerlendirmesine ilişkin tanımlamalar kapsamında, performans değerlendirme süreçlerinin temelinde yatan değerkenin örgüt çalışanları olduğunu söylemek mümkündür. Performans değerlendirmesi çalışan bazında yapılabildiği gibi örgütte yer alan takımlar ya da departmanlar bazında, kurumsal bazda ya da karma bir bazda da yapılabilmektedir. Ancak günümüz örgütleri, performans değerlendirmesini kendi içindeki süreçleri kapsamında ve temel olarak çalışanların baz alındığı sistemleri tercih etmektedir. Örgütler tarafından çalışan bazlı performans değerlendirmesinin tercih edilmesinin altında yatan neden; çalışanların bireysel performanslarının örgüt performansından ve ait oldukları takım ya da departmandan bağımsız olarak sağlıklı bir şekilde llebiliyor olmasıdır (Erdoğan 1991: 167).

Sonuç olarak günümüz örgütleri tarafından tercih edilen çalışan bazlı performans değerlendirme süreçlerini; bir örgütte yer alan çalışandan beklenen başarı davranışının çalışan tarafından gösterilip gösterilmediğini saptayan ve gerektiği noktalarda çalışanın davranışını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapan örgütsel bir süreç şeklinde tanımlamak mümkündür (Gürüz ve Yaylacı, 2007, 228-229; Erdoğan, 1991: 168).

Bazı örgütler performans değerlendirme sürecini, çalışanların gelişimlerini desteklemek yerine, elde edilen sonuçları çalışanları ödüllendirmek ya da cezalandırmak aracı gibi kullanırlar. Sonuçların süreçleri ve çalışanları yönlendirmek için kullanılmaları gerekmektedir (Şimşek 2002: 209).

Performans değerlendirmenin, örgütsel, bireysel ve yönetsel açıdan beklenen yararları sağlaması ve sistem olarak amaçlarına ulaşabilmesi için bir takım ilkeleri dikkate alması ve özellikleri barındırması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 172-175):

- Performans değerlendirme sürecinde kullanılan formların örgüt amaçları, örgüt değerleri, örgüt ihtiyaçları ile uyumlu olması gerekmektedir.
- Performans değerlendirme sürecinden önce tüm çalışanlar tarafından ulaşılması planlanan hedefin paylaşılması ve bu hedef bilincinin benimsenmesi sağlanmalıdır.
- Geleceğe ilişkin amaç ve hedefler belirlenmelidir.
- Çalışanlardan amaç ve hedeflere yönelik çalışmalarını için ne istendiği açık ve net bir şekilde kendilerine anlatılmalıdır.
- Performans değerlendirme süreci, etkili performansını sürekli olarak izlemeli, belgelendirmeli ve desteklemelidir.
- Çalışanlara karşı dürüst olmak şarttır. Performans sorunları görmezden gelinmemelidir.
- Çalışanları geri bildirimler ile desteklemek ve motivasyonlarını arttırmak gereklidir.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI

İnsan çevresi ile sürekli iletişim halinde olan sosyal bir varlıktır. Çevresi ile olan bu iletişim sürekli ve belli bir sistem içerisinde devam etmektedir. Bunun sonucunda birey sosyal yapı içerisindeki durumu hakkında bilgi edinmek, onaylanmak, yapıcı olarak eleştirilmek, cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı hisseder. Bunlar birey için doğal ihtiyaç haline gelmiştir. Bu kapsamda ele alındığında bireyin çalışma hayatı konusundaki ihtiyaçları da paralellik gösterir. Yani çalışan iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye ve geri dönüşler almaya ihtiyaç duyar. İnsanın psikolojik ihtiyaçları içerisinde yer alan bilgilenme ihtiyacının tatmini, çalışanın kendisine güven duymasına, çalışmalarında yenilikçi değişimler yaparak kendisini ifade etmesinde yardımcı olacaktır. Çalışanlar yaptıkları işlerin üstlerince fark edilmesini, gerektiğinde takdir edilerek ödüllendirilmesini beklerler. Bunun gerçekleşmesi bireysel açıdan psikolojik bir ihtiyacın tatmin edilmesi anlamı taşır (Fındıkçı 2009: 302).

Çevre koşullarının rekabeti tetiklediği günümüzde tüm örgütler verimliliği iyileştirme ya da arttırmayla ilgilenmektedirler. Örgütlerin verimliliği arttırması sadece teknoloji ve sermaye artışına bağlı değildir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı da büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar örgüte çok şey katabileceği gibi, kayıp da yaşatabilirler. Çalışanların kendilerinden bekleneni verip veremediği uygulanacak performans değerlendirme sistemi ile ölçülebilmektedir (Bingöl 2013: 371).

Çalışanın bir işi yaparken sergileyeceği başarı düzeyi farklılık gösterebilir. Çalışan o işi yaparken başarısızda olabilir. Performans değerlendirme sistemi her seviyedeki başarı ya da başarısızlığı ölçmektedir. Bir işletmede çalışanların bireysel olarak işlerini hangi seviyede başarılı olduklarının ölçülmesine performans değerlendirme sistemi diyoruz. Çalışanın görevinin zorluk derecesinin tespiti önemlidir. Görevin zorluk derecesinin ölçülmesi çalışandan bağımsızdır ve kişiye göre değişmeyecektir. Çalışanın bu görevdeki başarı seviyesini performans değerlendirme sistemi ile ölçüyoruz. Burada değerlendirilen insan faktörüdür. Aynı görevi yapan iki çalışan aynı görev derecesinde yer alabilirler ama performansları farklılık gösterebilir. Diğer taraftan daha düşük

seviyede yer alan bir çalışanın performansı üst derece görevi ifa eden bir kişiden daha yüksek olabilir. Örneğin bir müdürün altında çalışan bir şef, müdürden daha yüksek bir performans sergileyebilir. Daha yüksek maaş değil ama daha yüksek zam oranını hak edebilir (Ülsever 2005: 116).

Örgütlerde çalışanlar için yapılan performans değerlendirme çalışmaları, yöneticilerin çalışanlarla iletişime geçmesi, ortak amaç belirlemesi, ortaya konulacak gayretlerin birleştirilmesi sonucunda elde edilen sonuçların değerlendirilmesi amacını taşımaktadır. Her örgütün yapısına uygulanacak performans değerlendirme sistemi farklı olacaktır. Çünkü örgütlerin kurum yapısı, kurum kültürü, üretilen ürün, personelin nitelikleri ve organizasyonel yapıları farklıdır. Performans değerlendirme sistemi oluşturulurken bu unsurlar göz önüne alınmalıdır. Sistem dinamik bir süreç olduğu için çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlar. Sistem uygulanabilir, güvenilir ve gerçekçi olmalıdır. Sistem, çalışanın amaçları doğrultusunda izlediği yol hakkında ara bildirimlerde bulunur ve ona destek olur. Ayrıca yönetici ile sistematik olarak belirli periyotlarla bir araya gelmesini sağlayarak, iletişimi ve işbirliğini geliştirir (Akbal 2010: 7).

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bulgular kurumlarda, stratejik planlama, terfi kararları, ücret artışları, eğitim ihtiyaçlarının saptanması, iş zenginleştirme, güvenilir eleman seçim sistemlerinin kurulması ve benzer hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanılmaktadır (Erdil, vd. 2004: 103).

Performans değerlendirmenin farklı insan kaynakları alanlarında başarılı bir şekilde uygulanması, örgütün geleceğe dönük yapmayı planladığı faaliyetlerini başarılı bir şekilde uygulaması açısından faydalıdır. Doğru şekilde yapılan bir performans değerlendirme ile çalışanların doğru ücret politikası ile yönetilmesi gerçekleşir. Başarılı olanlara gerekli ücret düzenlemeleri yapılır. Bu konuda eksikleri olan çalışanlarda gösterdikleri performansa göre ücret alırlar. Bu örgütün harcamalarının doğru ve adil olması yönüyle önemlidir. Değerlendirme sonuçları örgütün yapacağı stratejik planlamalarda referans teşkil eder. Çalışanların kariyer planlamaları yapılırken performans değerlendirme kriterlerinin kullanılması yararlı olacaktır (Geylan vd. 2013: 127).

Performans değerlendirmenin örgütsel anlamda en temel amacı; örgüt çalışanlarının iş süreçlerindeki katkılarını saptayabilmek ve çalışanların mevcut becerileri oranında sorumluluk üstlenmelerini sağlayarak örgütsel bir kültür oluşturmaktır. Performans değerlendirme sisteminin amacı, çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgüt hedeflerinin öncelikle astlar tarafından anlaşılması, herkes tarafından örgütün hedeflerinin en asgari düzeyde yerine getirilmesi, herkesin memnun olduğu dinamik bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır (Koca 2010: 209).

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından ve örgütsel açıdan sadece bir tek amaç çerçevesinde sürdürülen bir süreç olmadığı bilinmektedir. Diğer bir ifade ile performans değerlendirme sürecinin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Barutçugil 2002: 182; Uyargil, 2008: 4);

- Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini ve bu eğitim gereksinimlerinin ne şekilde karşılanacağını araştırma amaçındadır.
- Performans değerlendirme, örgüt içerisindeki ücretlendirme sistemini ve ödül standartlarını saptamak sureti ile başarıyı özendirmeyi amaçlamaktadır.
- Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının kötü performansını belirlemeyi, kötü performansın nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.
- Performans değerlendirme, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi arttırmayı amaçlamaktadır.
- Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının verimlilik düzeylerini ve iş tatminlerini arttırmayı amaçlamaktadır.
- Performans değerlendirme, kariyer planlama süreçlerine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.
- Performans değerlendirme, geri bildirim yöntemi ile çalışan motivasyonunu arttırmayı amaçlamaktadır.

Performans değerlendirmenin amaçları göz önüne alındığında, sürecin gerek örgütsel verimliliğin gerekse çalışan verimliliğinin artırılması hususunda önemli bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür. Örgütsel anlamda ele alındığında, örgütlerin en önemli kaynaklarından bir tanesi olan insan kaynakları yani çalışanları açısından önem

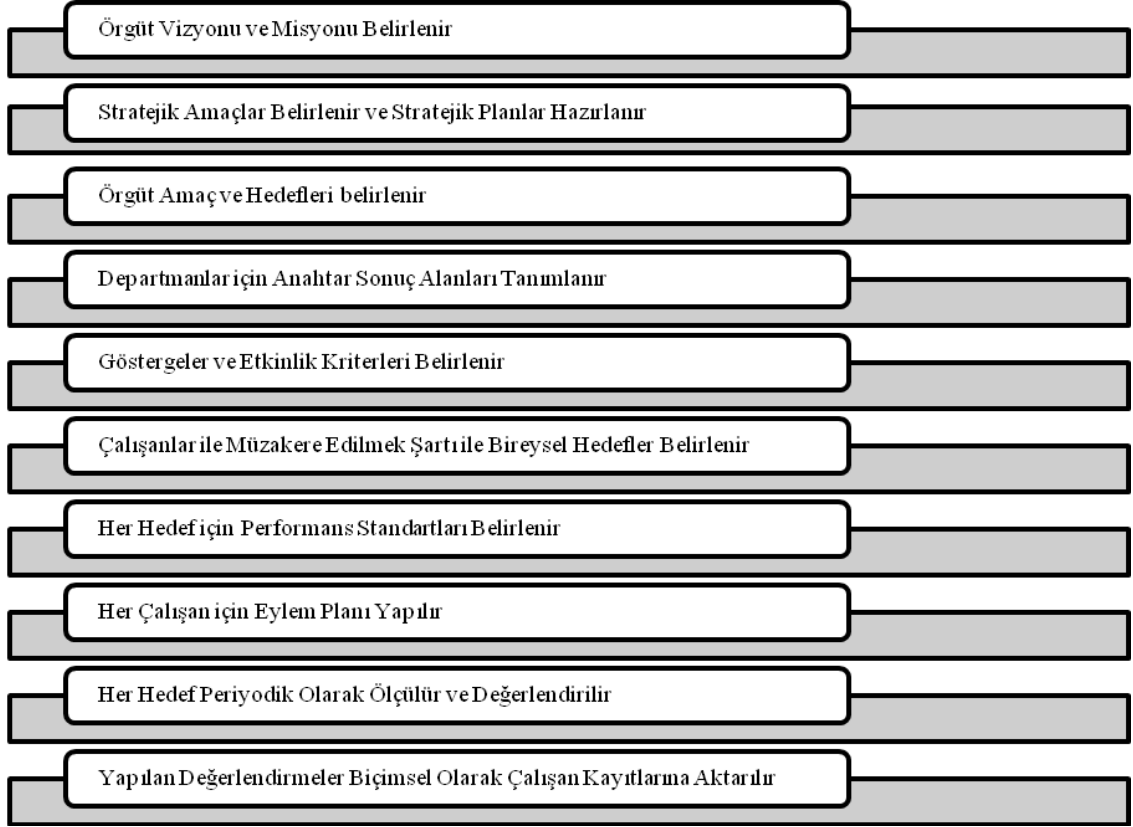
arz eden, verimlilik, kariyer planlaması, iş tatmini gibi konularda performans değerlendirmenin olumlu etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Performans değerlendirmenin amaçları kapsamında, performans değerlendirme sürecinin sadece örgüt çalışanlarının geçmişteki ya da mevcut performansının ortaya çıkartılmasına ilişkin bir süreç olmadığı, aksine sürecin çalışanların ve örgütün geleceğe yönelik performanslarının da belirlenmesini sağlamayı amaçlayan bir yaklaşım olduğunu söylemek gerekmektedir (Bayram 2006: 47).

İşgörenin hangi süreçlerden geçirilerek performans değerlendirilmesine tabi tutulmasını araştıran bir diğer araştırmacı olan Özsoy'un (2012) tez çalışmasında 360 derece performans öz değerlendirme sisteminin bağımsız değişken olarak verimlilik ile birlikte değerlendirilmesini hedeflediği görülmektedir. Buradan hareketle, Erzurum'dan seçilmiş özel eğitim kurumlarındaki 85 öğretmen katılımcı olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, yazınla uyumlu ve beklenildiği üzere 360 derece performans öz değerlendirme sisteminin öğretmenlerin verimliliğe bakış açılarını etkilediği şeklindedir. Böylelikle, eğitimde de kullanılabilir olduğuna dair bir sonuca varılabilmektedir. Analiz sonuçları cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan okullarda yaş gurubu yüksek olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Performans değerlendirmenin etkin bir şekilde yürütülmesi, örgütün ve çalışanların performans düzeylerinin doğru bir şekilde anlaşılması için son derece önemlidir. Amaç ve hedeflerin belirlenerek çalışanlara iletilmesi, etkili bir süreç yönetimi için şarttır (Geylan vd. 2013: 111).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Bir süreç olarak ele alınan performans değerlendirme tıpkı diğer örgütsel süreçler gibi bir takım unsurları içerisinde barındırmaktadır. Bu unsurlar en temel anlamda aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Kalenderoğlu 2007: 10):



Şekil 5. Performans Değerlendirme Sürecinin Unsurları

Kaynak: Kalenderoğlu, F. N., (2007), *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.10.

Performans değerlendirme sürecinin daha önceki başlıklarda açıklanmış amaçlarına ulaşması ve beklenen faydaları sağlaması için iyi yönetilmesi ve süreç kapsamındaki her bir aşamanın titizlikle sürdürülmesi gerekmektedir. Bu kapsamda performans değerlendirme sürecinde öncelikle, performans kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir (Mutlu 2006: 10).

Performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden bahsedebilmek için öncelikle, örgüt çalışanlarına ilişkin görev ve iş analizlerinin doğru bir şekilde yapılmış olması ve bu analizlerin yapılması sürecinde örgüt çalışanları ile işbirliği içinde olmak gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinin etkinliği hususunda önemli olan performans kriterlerinin belirlenmesi aşamasıdır ki bu bir anlamda, örgüt tarafından ölçülmesi istenen özelliklerin ölçülebilmesi açısından önemlidir (Uyargil 2008: 30). Performans kriterleri belirlenirken bir takım hususların mutlak surette göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Bayraktaroğlu 2011: 113):

- Performans kriterinin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amacına uygun olması gerekmektedir.
- Performans kriterleri belirlenirken, çalışanların sürece katılımları sağlanmalıdır.
- Performans kriterleri, ölçülebilir ve gözlemlenebilir olmalıdır.
- Performans kriterleri güvenilir olmalıdır.
- Performans kriterleri birbirleri ile çakışmamalı her bir kriter farklı bir özelliği ölçmelidir.

Performans kriterlerinin belirlenmesinden sonra, performans değerlendirme sürecinde atılması gereken ikinci önemli adım, performansa ilişkin ölçütlerin ve performans standartlarının belirlenmesidir. Performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden bahsedebilmek için aşağıda sıralanan ölçütlerin süreç tarafından karşılanıyor olması beklenmektedir (Altun 2007: 16):

- Performansa ilişkin ölçütler, yöneticilerin tek yönlü kararları ile saptanmamalı, çalışanların da ölçütlere ilişkin katılımı sağlanmalıdır.
- Performans ölçütleri, başarı olarak tanımlanan değerleri, nitelik, nicelik ve süre olarak gösterebilmelidir.
- Performans ölçütleri bilimsel yöntemler çerçevesinde saptanmalıdır.
- Performans ölçütleri gerçekçi olmalıdır.
- Performans ölçütleri sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gereken noktalarda revize edilmelidir.

İşletme yönetimi tarafından çalışanların başarısını ölçmek için belirlenen standartların çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Çalışanların hangi standartlara göre değerlendirileceğini bilmeleri ve ona göre çalışmalarını düzenlemeleri gerekmektedir. Özellikle doğu toplumlarında performans değerlendirme süreçleri örtülü bir şekilde yapılmaktadır. Bu durum işletme ve doğu kültürü ile uygunluk gösterse de ideal olan şekli çalışanların performans kriterlerinden haberdar olmalarıdır (İbicioğlu 2010: 131).

Performans değerlendirme süreçlerinde kullanılan en yaygın değerlendirici, çalışanların yöneticileridir. Diğer bir ifade ile günümüz örgütlerinde uygulanan

değerleme süreçlerinde tercih, çalışanların ilk amirleri tarafından değerlendirilmesi yönündedir. Çalışanların ilk amirleri tarafından değerlendirilmesinin bir takım sakıncaları bulunmaktadır (Kalenderoğlu 2007: 12):

- Yöneticiler, ceza ve ödül yetkilerini performans değerlendirme süreci yolu ile kullandığı takdirde, çalışanlar bu durumdan rahatsız olacaklardır.
- Çalışanların ilk amirleri, geri bildirim sürecinde yetersiz kalabilmektedir.
- Performans değerlendirme süreci sonucunda oluşan cezalarda, çalışan ve ilk amir arasındaki ilişkinin bozulması muhtemeldir.

Performans değerlendirme ayrıca bir komite veya grup tarafından da yapılabilmektedir. Bu süreçte birden fazla yönetici yer almaktadır. Değerlendirmeyi yapan çalışanın ilk amiri olmasına rağmen, diğer üst yöneticilerde değerlendirmeye katılırlar. Burada amaç birden fazla üst yöneticinin değerlendirmesi sonucunda, çalışan hakkında daha sağlıklı veri elde etmektir. Grup üyeleri elde ettikleri verilerle ortak bir karara varırlar (Bingöl 2013: 385).

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Performans değerlendirme de yapılacak olan önemli konulardan bir tanesi çalışanların başarı derecesini ölçecek standartların oluşturulmasıdır. Bu standartların oluşturulması ile değerlendirme sürecinin ilk basamağıdır (Geylan vd. 2013: 115).

Performans değerlendirmenin neye göre yapılacağı, hangi kriterlere göre başarılı ya da başarısız sayılacağı belirlenmelidir. Başka bir ifade ile performans unsurlarının neler olacağı tespit edilmelidir (Dolgun vd. 2007: 174).

2.5.1. Nesnel Kriterler

Nesnel kriterler açık, net ve herkesçe aynı düzeyde algılanan kriterlerdir. Bunlara örnek olarak işe geliş-gidiş saatleri, devamsızlık, satış rakamları, üretilen mal miktarı vb. verilebilir. Bu kriterlerin anlaşılabilir ve somut olması çalışanlarda adaletsizlik duygusunun oluşmasını engelleyecektir (İbicioğlu 2010: 134).

2.5.2. Öznel Kriterler

Nesnel kriterler avantajlı gibi gözükse de bazı durumlarda ölçümlerde sorun oluşturabilir. Bir satış elemanın yaptığı satışları ölçüm olarak kullanmak istediğimizde, satış konusunda her şeyin satış elemanın kontrolü altında olmadığını kabullenmemiz gerekir. Satış yapılan bölgeler arasında farkların olabileceğini düşündüğümüzde bu ölçüm kriterinin sağlıklı sonuç vermeyeceği görülecektir. Bundan dolayı da öznel ölçüm kriterlerine ihtiyaç duyulmuştur (Ergin 2005:102). Performans değerlendirmenin amacına uygun kullanılması ve verimli olabilmesi için iki kriterin beraberce kullanılması gerekmektedir (İbicioğlu 2010: 135).

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performansa ilişkin örgütlerin karşılaştığı sorunlardan bir tanesi, performans değerlendirme yönteminin seçilmesinde yaşanan zorluktur (Acar 2000: 65).

Çalışan performansını değerlendirmek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmektedir. Sonuçları itibari ile rasyonel olan tek bir sistemden bahsetmek mümkün değildir. Örgütler kendi organizasyon ve hedeflerine yönelik bir değil birkaç yöntemi bir arada değerlendirmelidir (Gürüz ve Yaylacı 2004: 221).

Performans değerlendirmesine ilişkin farklı yöntemlerin olduğu bilinmektedir. Bu yöntemler, klasik performans değerlendirme yöntemleri, modern performans değerlendirme yöntemleri ya da kişiler arası karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme yöntemleri, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı ve bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler olarak sınıflandırılmaktadır (Barutçugil 2004: 433).

Bireysel performans değerlendirme yöntemi yöneticinin insan kaynaklarını yönetmesinde önemli bir değerlendirme yöntemidir. Örgütte karşılaşılan en büyük sıkıntılardan bir tanesi çalışanlara verilen görevleri ne ölçüde yapabildiğinin tespitidir. Bu açıdan bireysel başarıyı doğru ve güvenilir bir şekilde ölçmek örgütler için hayati bir konudur. Örgütü değişen dünya şartlarına uygun olarak geleceğe taşımak mevcut insan kaynaklarının bireysel dolayısıyla örgütsel amaçlara sağlayacakları katkıyla

sağlanabilir. Bu yüzden örgüt içerisindeki her yönetici bünyesinde çalıştırdığı bireylerin beceri düzeylerini, yaptıkları işteki başarı ve uyum durumlarını, istenilen düzeyde çalışıp çalışmadıklarını bilmek ister (Şimşek ve Öge 2011: 310).

Kişiler arası karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme kişilerin birbirleriyle karşılaştırılması esasına dayanır. Çalışanlar arasından bir seçim yapılacaksa, çalışanlar başarı seviyesine göre sıralanır. Buradaki kritik husus sıralamanın doğru yapılabilmesidir. Bu sıralamayı yaparken sıralama yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemi kullanılır (Uyargil 2008: 52).

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı değerlendirme yöntemi diğer çalışanlardan bağımsız, çalışanın kendi iş tanımı içerisinde yer alan görev ve sorumluluklarını baz alarak değerlendirme yapar. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme yöntemleri oldukça fazladır. Bunlar kritik olay değerlendirilmesi, grafik değerlendirme ölçekleri, kontrol listesi, zorunlu tercih sınıflaması, davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri olarak adlandırılmaktadır (Barutçugil 2004: 435).

Performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin literatürde belirtilen değerlendirmelere yönelik tablo Çizelge 2'de verilmiştir. (Gürüz ve Yaylacı 2004: 224):

Çizelge 2. Performans Değerlendirme Ölçümleri

Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">• Hedeflerle Yönetim• Çalışma Standartları Yaklaşımı• Doğrudan Endeks Yöntemi
Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">• Kritik Olay Değerlendirmesi• Grafik Değerlendirme Ölçekleri• Kontrol Listesi• Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)
Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none">• Sıralama Yöntemi• Zorunlu Dağılım

Kaynak: Gürüz D.- Yaylacı G. Ö., (2004), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kapital Medya, İstanbul, ss.224.

Bu kısımda ayrıca güncel performans değerlendirme yöntemleri arasında yer alan amaçlara göre, takım odaklı ve 360 derece performans değerlendirme sistemi de (İbicioğlu 2010: 149) incelenecektir.

2.6.1. Çalışma Standartları Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi üretim süreçlerinde yer alan çalışanlara yönelik uygulanmaktadır. Bu yöntemde tahmin edilen bir üretim düzeyi belirlenir, standart bir performans değerlendirme oluşturulur ve çalışanların performansı bu standartlara göre karşılaştırılır. Bu standartlar çalışanlar için normal bir üretim düzeyini belirtir. Belirlenen standartlar iş analizleri sonucunda ortaya çıkar. Standartlar çalışanların pozisyonlarına göre ağırlıklandırılır ve puan verilir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişi, çalışanı belirlenen standartlar açısından gözlemler ve uygun olan puanı verir. Bu sürecin sonucunda alınan puanlar toplanır ve buna göre bir başarı düzeyi ortaya çıkar (Dolgun vd. 2007: 179).

2.6.2. Doğrudan Endeks Yöntemi

Performans değerlendirme süreci bu yöntemde yönetici tarafından ya da yönetici ile astının beraber belirlemesi sonucu oluşturulur. Belirlenen standartlar verimlilik, işgücü devri, devamsızlık gibi objektif kriterler içerir. Çalışanlar kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilir. Müşteri şikâyetlerinin adedi, üretilen parça adedi, hatalı ürün miktarı kalite standartlarını oluştururken, satış hacmi, yeni müşteri kazanma durumu, çıktı/saat oranı miktar standartlarını belirtir (Uyargil 2008: 68).

2.6.3. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi

Hedeflere göre değerlendirme yapmak için, işletmenin uzun vadeli hedeflerini belirlemesi sonrasında örgüt, birim ve çalışan bazında amaçların tespit edilmesi gerekmektedir. Bu yöntemin başarıya ulaşmasındaki en büyük faktör çalışanların ve yöneticilerin işbirliği içerisinde olmalarıdır. Belirlenen hedeflerin örgüt, birim ve çalışan bazında uyumlu olması sağlanmalıdır. Çalışanlara belirlenen amaçların öncelik sırası bildirilmeli ve ağırlıklandırma ona göre yapılmalıdır (Sabuncuoğlu 2011: 212). Çizelge 3'te örnek olarak hedeflere göre performans değerlendirme formu verilmektedir.

Çizelge 3. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
I) KİŞİSEL BİLGİLER				
ADI SOYADI/.....	PEFORMANS DÖNEMİ VE YILI/.....	
BÖLÜMÜ/...../.....	İŞE GİRİŞ TARİHİ/...../.....	
ÜNVANI/...../.....	BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA/...../.....	
		SON TERFİ TARİHİ/...../.....	
HEDEF DEĞERLENDİRME				
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI (%)	DEĞERLENDİRME ORANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEF				
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
PROJE HEDEFİ				
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
BECERİ HEDEFİ				
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
		TOPLAM PUAN	
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN / HEDEF SAYISI) 			
DEĞERLENDİRİLEN (AST)		DEĞERLENDİRİLEN (ÜST)		
TARİH	İMZA	TARİH	ADI-SOYADI-ÜNVANI	İMZA
...../...../.....	/...../.....		

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa, Ezgi Kitabevi, ss.213.

2.6.4. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri içerisinde modern yaklaşımlar kapsamında ele alınan bu yöntemde, örgüt çalışanlarının davranışlarındaki kritik olaylar esas alınmaktadır. Yöntem kapsamında kritik olay olarak bahsedilen kavram, performans değerlendiriciler tarafından kaydedilen ve denetim altında tutulması zorunlu olan, örgüt çalışanlarının iş başarılarında ortaya çıkan bazı olaylardır (Bingöl 2003: 345). Aşağıda yer alan Çizelge 4'te performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılan kritik olay değerlendirme yöntemi kapsamında ele alınabilecek “kritik olaylar” yer almaktadır.

Çizelge 4. Kritik Olay Tablosu

Çalışanın Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları Göremedi			a. Sorunların Doğabileceğini Önceden Sezebildi		
b. Sorunların Nedenlerini Önemsemedi			b. Sorunların Nedenleri Üzerinde Önemle Durdu		
c. Sorunların Kaynağına İnemedi			c. Sorunların Kaynağına İnerek Çözüm Aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu		C	Kişisel çabaları ile fırında çıkacak yangını engelledi
		Açıklama: Çok önemli ve özel olarak kabul edilen bir duyuruyu ilgililere zamanında bildirmedi			Açıklama: Fırındaki arızayı herkesten önce fark edip haber verdi ve kendisini tehlikeye atıp yangın çıkmasını engelledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi. ss.208 Bursa, Ezgi Kitabevi.

2.6.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden bir tanesi olan grafik değerlendirme yönteminde değerlendiricilere verilen bir form yardımı ile çalışanlara ilişkin performansın değerlendirilmesi istenir. Performans değerlendirme yöntemleri içerisinde en eski ve halen sıklıkla kullanılan yöntemlerden bir tanesi olan grafik değerlendirme yönteminde çalışanın değerlendirmesi esnasında çalışanın iş bilgisi, devamlılığı, çalışma titizliği, güvenilirliği, çalışma miktarı ve işbirliği eğilimi mutlak surette göz önünde tutulur (Barutçugil, 2004: 435). Çizelge 5'te örnek olarak grafik değerlendirme tablosu verilmektedir.

Çizelge 5. Grafik Değerleme Tablosu

Bölüm :	
Değerlemeyi Yapan :	Değerleme Tarihi :
İŞGÖRENİN ADI SOYADI	ÖLÇEK
AHMET YENİCİ	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ └──────────┬──────────┬──────────┬──────────┬──────────┘
TURHAN UYAR	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ └──────────┬──────────┬──────────┬──────────┬──────────┘
RIZA DEĞERLİ	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ └──────────┬──────────┬──────────┬──────────┬──────────┘
TURGUT UÇURUR	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ └──────────┬──────────┬──────────┬──────────┬──────────┘
SALİH ÇATAR	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ └──────────┬──────────┬──────────┬──────────┬──────────┘
MUSTAFA ELMAS	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ └──────────┬──────────┬──────────┬──────────┬──────────┘
CEMAL HOŞOĞLU	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ └──────────┬──────────┬──────────┬──────────┬──────────┘
KEMAL İNCESES	ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ └──────────┬──────────┬──────────┬──────────┬──────────┘
Dikkat : Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlerken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz	

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi. ss.202.

2.6.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, örgütteki çalışanların başarılarını değerlendirmekten çok, örgüt çalışanlarının çalışmalarına ilişkin yorum yapmaya dayalı bir yöntemdir. Değerlendiriciler, örgüt çalışanları için daha önceden hazırlanmış bir listede bulunan ifadelerden değerlendirecekleri çalışana uygun olanını seçmek sureti ile değerlendirmelerini yaparlar. Kritik olay yönteminin geliştirilmiş bir modelidir. Değerleyici hazırlanmış olan hazır cümlelerden çalışana uygun olanları işaretler. İşaretlenen bu cümleler uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. İstenildiği takdirde her cümlenin sonuna belirli puanlar verilebilir. Kontrol listesi yöntemi için her iş ya da iş gurubu için ayrı ayrı liste hazırlanması gerektiğinden uygulaması zor ve zaman alıcıdır. Sonuçları hakkında çalışanlara geri bildirim pek yapılmaz ve değerlendirilmesi de karmaşık bir yapıya sahiptir. Kontrol listesine ait bir örnek Çizelge 6'da verilmiştir (Sabuncuoğlu 2011: 216) :

Çizelge 6. Kontrol listesi formu

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Değerlenenin Adı, Soyadı	Departman :.....
.....	Tarih :.....
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (x) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır
Düzensiz şekilde çalışır
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz
Çabuk öğrenir
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez
Çalışırken küçük hatalar yapar
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır
Yaptığı işi yarıda bırakır
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir
Karmaşık işler yapmayı sever
Anlatım gücünün çeker
Matematiksel sorunları çok iyi anlar

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa, Ezgi Kitabevi, ss.216.

2.6.7. Davranışsal Temellere Dayalı Yöntem

Bu yöntem bir işin başarılması için gerekli olan davranışları değerlendirmek üzere geliştirilmiştir. İlk aşamada kritik olay yöntemi kullanılır. Böylece veriler elde edilir. Elde edilen veriler yönetsel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, tipik iş başarıları gibi gruplara ayrılır. Üçüncü aşamada kritik olay yöntemi ile elde edilen veriler bu gruplar içerisine dağıtılır. Son aşamada, tanımlanan bu davranışlar 7 ya da 10 aralığında derecelendirilir. Değerlendirme yapılırken, değerlendirici her dereceye karşılık gelen davranışa bakarak uygun olan puanı vermelidir. Diğer değerlendirme yöntemlerine göre objektif olması, öznel yargılar içermesi, standartların belirginliği, boyutların birbirinden bağımsızlığı, tutarlı olması ve çalışanlara karşı açıklayıcı olması olumlu yönleridir. Ölçek geliştirmenin zaman alması, performans kriterlerinin fazlalığı, iş analizi ile oluşturulmuş olan ölçek üzerindeki tanımlara uygun olamayan çalışan davranışlarının çıkması olumsuz yönleridir (Dolgun vd., 2007: 183-184). Çizelge 7’de örnek olarak davranışsal değerlendirme ölçeği verilmektedir.

Çizelge 7. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği

	İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla olan son derece iyidir.	1	
	2	Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Kaynak: Dolgun U. vd.,(2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitapevi, Bursa, ss.184.

2.6.8. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemin uygulanış şeklinde üstler astlarını başarılarına göre sıralar. İkili karşılaştırma ve basit sıralama yöntemleri olarak iki biçimde uygulaması vardır. Basit

sıralama yönteminin uygulanmasında yöneticiler çalışanı en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar (Gürüz ve Yaylacı 2004: 228) .

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinden bir tanesi olan ikili karşılaştırma yöntemi, aynı zamanda kişilerarası karşılaştırmaya dayalı olan bir performans değerlendirme yöntemidir. Yöntemin esası, örgüt çalışanlarının birbirleri ile kıyaslanmasına dayanmaktadır. Örgüt çalışanları arasında yapılan karşılaştırmanın sonucunda, diğer çalışana göre daha başarılı olan çalışanlar “+” işareti ile işaretlenirler ve karşılaştırmanın sonucunda “+” sayısı en fazla olan çalışandan en az olan çalışana göre bir sıralama yapılarak çalışanların başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir (Eraslan ve Algün 2005: 97). Çizelge 8’de örnek olarak ikili karşılaştırma yöntemine ilişkin tablo verilmektedir.

Çizelge 8. İkili Karşılaştırma Yöntemine İlişkin Örnek

Sıralamaya İlişkin Özellik: Yaratıcılık					
Kıyaslama Yapılan Çalışan	Değerlendirme Yapılan Çalışan				
	A	B	C	D	E
A		-	-	-	-
B	+		-	+	+
C	+	+	-	-	+
D	+	-	+	-	-
E	+	-	-	+	-

Kaynak: Dessler, G., (2000), *Human Resources Management*, New-Jersey: Prentice-Hall ss.327.

2.6.9. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi de kişilerarası yaklaşım kapsamında ele alınan performans değerlendirme yöntemlerinden bir tanesidir. Zorunlu dağılım yönteminin özelliği, örgüt çalışanlarını değerlendirmek ile görevli olan yöneticilerin, bu değerlendirmelerini önceden belirlenmiş olan dağılımlara göre yapmalarının zorunlu olmasıdır (Gürüz ve Yaylacı 2004: 229).

Zorunlu dağılım yöntemi kullanıldığında, yöneticinin çalışanların performanslarını karşılaştırması ve bu karşılaştırmaları belirlenmiş yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtması gerekmektedir (Bayraktaroğlu 2011: 119). Çizelge 9’da örnek olarak zorunlu dağılım yöntemine ilişkin tablo verilmektedir.

Çizelge 9. Zorunlu Dağılım Yöntemine İlişkin Örnek

En Düşük	Sonra Gelen	Orta	Sonra Gelen	En Yüksek
%10	%20	%40	%20	%10

Kaynak: Akbal B.(2010), *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması* (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ss.31.

2.6.10. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem şirkette yönetim kademesinde çalışanların örgütsel performansa olan katkılarını değerlendirmek için yapılır. Burada izlenmesi gereken süreç, amaçların belirlenmesi, yapılacak olan faaliyetlerin planlanması, belirli zaman aralıklarında gerekli değerlendirmelerin yapılması ve son olarak da sürecin bitmesiyle kapsamlı bir değerlendirmenin yapılması şeklindedir. Süreç devam ederken yapılan ara değerlendirmeler belirlenen amaçları izlemeye, çıkabilecek aksaklıkları gidermeye ve gerekli tedbirleri almaya yöneliktir (Dolgun vd., 2007: 188).

Amaçlara göre değerlendirmede hedef çalışanların işlerinde gerekli kolaylığı sağlamak ve belirlenen amaca ulaşılması için gerekli olan cesaretlendirme ve teşviki sağlamaktır. Bunun için örgütün gerekli olan imkânları sağlamış olması ve çalışanların yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Amaç birliğinin sağlanmış olması başka bir ifade ile örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bir arada düşünülerek uyumlu hale getirilmesi zorunludur. Bu sürecin etkin olarak yürütülmesi için yönetici ile çalışan bir araya gelmeli ve çalışanlarca üstlenecek sorumluluklar belirlenmelidir. Sorumluluk alanına giren performans standartları ve öncelikleri tespit edilmelidir. Bu düzenlemelerden sonra çalışan ile yönetici sık sık bir araya gelmeli gelişmeler takip edilmelidir. Değerleme sürecinin sonucunda amaçların ne ölçüde gerçekleştiği kontrol edilmelidir. Yönetici performans değerlendirme sürecinde yargılayıcı değil öncü olmalıdır (Şimşek ve Öge 2011: 327). Çalışanların etkin çalışması, yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi gibi hususlar performans artışında önemli etkidir (Tekin vd. 2007: 31). Amaçlara göre değerlendirme yöntemi çalışan ile yöneticinin birlikte yaptığı bir yöntem olduğu için "katılımcı" bir özelliğe sahiptir (Mucuk 2008: 339).

2.6.11. Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi

Son zamanlarda örgütlerin takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlendirme sistemi takım odaklı ele alınmaya başlanmıştır. Rekabet ortamının getirdiği piyasa koşullarına uyum sağlamak amaçlı verimi arttırmak için organizasyonel yapı takım halinde çalışmayı zaruri kılmaya başlamıştır. Bunun sebebi çalışanlardan alınabilecek en yüksek verimin alınmasına yönelik bir dönüşümün gerekliliğidir. Buradaki en büyük sorun takım halinde çalışanların bireysel performanslarının ölçümlerinde yaşanan sıkıntıdır. Bundan dolayıdır ki takım odaklı performans değerlendirmeye geçiş zorunluluk haline gelmiştir. Yöntem çalışanları rekabete değil, işbirliğine teşvik ederek ve grup çalışmasına önem vermektedir (İbicioğlu 2010: 152). Takım odaklı değerlendirmede yararlanılan üç önemli faktör vardır (Şimşek ve Öge 2011: 328):

- Süreç sonunda takım tarafından başarılan oran; süreç ölçümleri, çıktılar ve müşteri tatmini ile ölçülmekte ve bu ölçümler ağırlandırılarak tek bir puan haline getirilmektedir. Elde edilen bu puan takım her üyesine verilmektedir.
- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı vardır. Bireyin katkısını; bireysel katkılar, takım toplantılarında gerçekleşen katkılar, birey tarafından yapılan süreç analizleri gibi unsurlar oluşturur. Yapılan bu katkıların takım performansına yansımış olması gerekir.
- Takım çalışanlarının takım odaklı performans için geliştirilen yeteneklerinin düzeyinin ölçülmesi çalışanın harcadığı zamanın yönetici tarafından değerlendirilmesi ile ortaya çıkacaktır.

2.6.12. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Günümüzde teknolojinin baş döndüren gelişimine paralel olarak üretimin artması istenilen seviyede olmamıştır. Teknoloji onu etkin olarak kullanan insandan yoksun ise bir anlam ifade etmeyecektir. Başarılı olmak isteyen bütün örgütlerde ana sermaye insandır. 1930'lu yıllarda üretimdeki insan beden gücünün oranı %90'larda iken 2000'li yıllarda bu oran % 10'lara düşmüştür. İnsandan en etkin bir şekilde

yararlanmanın yollarını arayan örgütler, kendi amaçları ve çalışanların amaçlarını birleştirebildikleri ölçüde gelecekte fark oluşturabileceklerdir (Koca 2010: 206).

Son yıllarda meydana yapısal ve kültürel değişiklikler şirketleri de etkilemiş, değerlendirme sistemi olarak 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya zorlamıştır. Değişimlerden bir tanesi yöneticilerin sorumluluğu altında çalışan sayısının artışıdır. Çalışan sayısının artması yöneticinin astlarını yeteri kadar tanımada ve bilgi edinmede zorlanmasına yol açmıştır. İkinci değişim olarak gelişen teknoloji ile beraber yöneticilerin çalışanları değerlendirme de yetersiz kalabileceğidir. Üçüncü değişim olarak örgütlerin organizasyon yapıları gösterilebilir. Matris veya proje tipi organizasyon yapısına sahip örgütlerde, çalışanlar farklı projelerde farklı yöneticilerle çalışmaktadır. Sürekli meydana gelen çalışan değişiminden dolayı değerlendirmenin tek bir yönetici tarafından yapılması yetersiz kalmaktadır (Akşit, 2008: 53-54).

360 derece performans değerlendirme yaklaşımına, değerlemede çok fazla değerleyici ve ölçüt kullanılmasından ötürü bu isim verilmiştir (Gavcar vd. 2006: 34).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, performans değerlendirme yöntemleri içerisindeki en güncel ve en popüler yaklaşımlardan bir tanesidir. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı tek bir değerlendiricinin yapacağı değerlendirmeden dolayı ortaya çıkacak olan hataların minimize edilmesi amacı ile son yıllarda örgütler tarafından sıklıkla tercih edilen bir yaklaşım halini almıştır (Aytaç 2003).

Performans değerlemesi personellerin kişisel başarılarını ve belli bir zaman aralığındaki davranışlarının değerlendirildiği ve ölçüldüğü bir süreçtir. Bu tanımlamada da anlatıldığı gibi performans değerlemesi doğrudan insan kaynaklarının fonksiyonu ile ilgilidir. Değerleme süreci sonunda, personellerin geçmişe ait performanslarıyla alakalı veriler tespit edilir. Elde edilen bu veriler, personellerin performanslarının daha önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede ve personellerin geliştirilebilmeleri ile alakalı etkinliklerde, personellerin amacı ve işletmenin amaçlarının uyumunun sağlanmasına etkisi olur. Performans değerlendirme sisteminde organizasyonların gerçek beklentisi kariyer planlamasında bireyin nerede olduğunun bulunmasından çok,

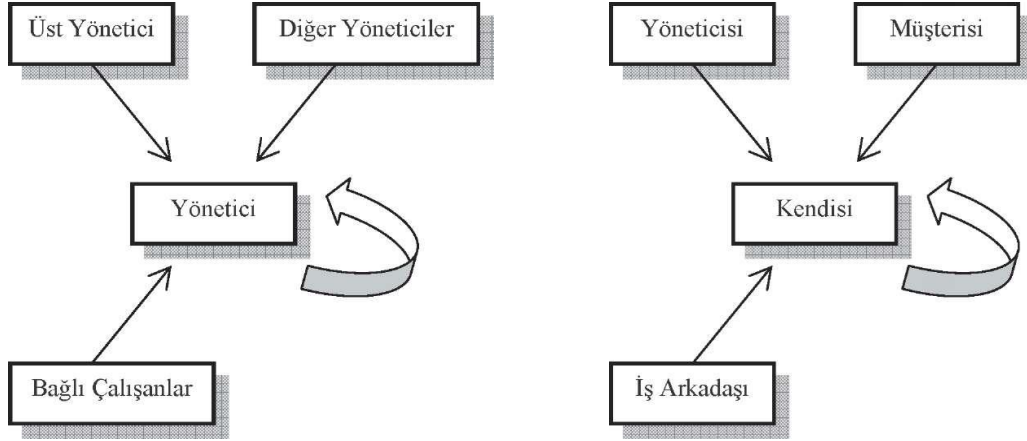
personel boyutunda sisteme kayda değer önemli geri bildirimler vermesi, sistemi devamlı geleceğe ve örgüt vizyonuna yönlendirmesidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 19-21).

360 derece performans değerlendirme yönteminde veri toplama aracı olarak genellikle anket yöntemi uygulanır. Bununla beraber çok sık olmamakla birlikte görüşme tekniği de kullanılabilir. Görüşme tekniği değerlendirici ile açık uçlu sorular kullanılarak yapılır. Belirlenen yöntem ne olduğundan ziyade, sorulan sorulardan elde edilecek verilerin kapsamı önemlidir. Yapılan değerlendirme çalışanların tutumlarından çok, şimdiki ve gelecek zaman için beklenen davranışları tanımlamalıdır. İşletmeler kendi değerlendirme sistemini kurmak için değerlendirici gruplarını gözden geçirmeli amaçlanan performans kriterlerine uygun davranışları belirlemelidir. Performans kriterleri işletmenin vizyon, misyon ve amaçlarına göre oluşturulmuş olmalıdır (Pabuçcu, 2009: 101-102).

Son zamanlarda yöneticiler 360 derece performans geri bildirim sistemini işçilerin performansını arttırmak adına çok işlevsel görmekte-dirler (Mccauley ve Moxlay 1996: 17).

Performans değerlendirmede klasik yaklaşımlarda sadece yöneticileri alt katmanlardaki personeli denetleyebileceği düşünülür. Oysa uygulamada yönetici, kişinin performansına dair anahtar noktaları değerlemede en az tecrübeli olan kişidir. Yönetici de değerlendirmede taraf tutabilir (Sabuncuoğlu 1997: 160).

360 derece performans değerlendirme sistemi tek başına bir performans değerlendirme yöntemi olarak ele alınmamalıdır (Geylan vd. 2013: 119). 360 derece performans geribildirimi, çalışanın performansının; üstlerinin dışında çalışanın liderlerinden, işgörene direkt olarak geribildirim yapanlardan, iç ve mümkünse dış katılımcılardan, iş arkadaşlarından elde edilen özellikli iş performansı bilgileri göz önünde tutularak değerlendirilmesi sürecidir. Bu sürecin katılımcılarını yani değerlendiricilerini çalışanın yöneticilerinin dışında aynı düzeydeki iş arkadaşları, kendisi, astları ve olanak varsa tedarikçiler ve müşteriler oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 201-202). Buna ilişkin anlatım Şekil 6'da verilmiştir (Oruç vd. 2008: 6) :



Şekil 1 (a)

Şekil 1 (b)

Şekil 6. 360 Derece Performans Değerleme Mekanizması

Kaynak: Oruç, K.E. – Armaneri, Ö. – Yalçınkaya, Ö., (2008), 360 Derece Performans Değerleme ve WEB Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması, MMO Endüstri Mühendisliği Dergisi, 19(1), ss.1-4.

Geribildirim sisteminin getirdiği olanakların yanı sıra üstünde çok fazla düşünülmemiş olumsuzlukların da olabileceği akıldan çıkarılmamalıdır. Bu aşamada 360 derece geribildirim sisteminin başarı koşulları önemiyet kazanmaktadır. İyi bir performans değerlendirme yapabilmenin yolu nitelikli ve gerekli soruyu yönlendirmekten geçmektedir (Wells 1999: 88).

Bu tür yönetimsel değişimlerin bütün çalışanlarca kabul görmesi genellikle yavaş gelişen bir evredir. Değişimlere adapte olma sürecinde pek çok çalışan ücretlerinin azalması veya işten atılma endişesine kapılmaktadırlar. Bu önyargıların engellenebilmesi için ilk olarak işgören ücretlerinde bir düşüşün söz konusu olup olmadığını açıklayıp performans sisteminin içeriği ve ne olduğu, ayrıca neyi amaçladığı detaylı ve anlaşılır bir şekilde bütün iş görenlere izah edilmelidir. Bu gerçekleşmezse, oluşabilecek tepki, istenmeyecek durumlar ve telafisi güç olacak süreçler yaşanabilir (Bayram 2006: 63).

360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde değerlendirme süreci, hem çalışan hem de yöneticilere geribildirim verebilmektedir. Yöneticiler, kendilerinin dışarıdan nasıl görüldüğünü algılayabilmektedir (Waldman ve Bowen, 1998: 126). Bu metot aracılığıyla geri besleme alan çalışanların almayanlara nazaran daha yüksek

seviyede verim gösterdikleri ve amaçlanan noktalara daha bağılı oldukları gözlenmektedir (Çalık, 2003: 132-133).

360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütte önemli pozisyonlarda bulunanlara da uygulanmak suretiyle gelecekte alacakları vazifeler adına örgüte bir fikir vermektedir. Alınan geribildirimler sayesinde halihazırda buldukları görevleri nasıl daha iyi yapabilecekleri analiz edilmektedir. Gelecekte örgütün vermeyi düşündüğü vazifeler içerisinde de çalışanı uygun alanlara yönlendirme yapılmaktadır (Bingöl 2013: 387).

360 derece performans değerlendirme sistemi Türkiye’de yakın zamanda daha çok özel sektörde kabul gördüğü, firmaların tanıtım araçlarından ve yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Kalenderoğlu 2007: 10).

360 derece performans değerlendirme sistemi yalnızca işçi ve yöneticiler arasındaki kabul edilebilirliği için değil; bunun yanı sıra örgütsel çeşitliliği hızlandırmasındaki katkıları sebebiyle de benimsenmektedir. 360 derece sisteminin bir diğer özelliği de çalışanların yeni metoda ve çalışma arkadaşlarına karşı doğru tepkiler verip vermediğinin anlaşılması konusunda harika bir yöntem oluşudur (Bracken vd. 2001: 9).

Bütün bunların yanı sıra yöneticilerin desteğiyle liderlerin örgüt amaçlarını başarmak için yola koyulması, 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgüt içinde başarıyla uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Mamatoğlu, 2006: 178-201).

360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, genel uygulamada çalışanların performansını çok yönlü ölçmek için kullanılır. Bu ölçümün yapılabilmesi için yetenek alanında; iletişim, liderlik, değişimlere uya bilirlilik, insanlar ile olan ilişkiler, görevin yönetimi, işin yönetimi, değişimlere uya bilirlilik, üretim ve sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesi, alanlarında performans kriterleri geliştirilmektedir (Koca 2010: 217).

360 derece performans değerlendirme yöntemi ile klasik değerlendirme yöntemleri arasındaki farkı gösteren tablo Çizelge 10’da verilmiştir (Kara 2008: 33).

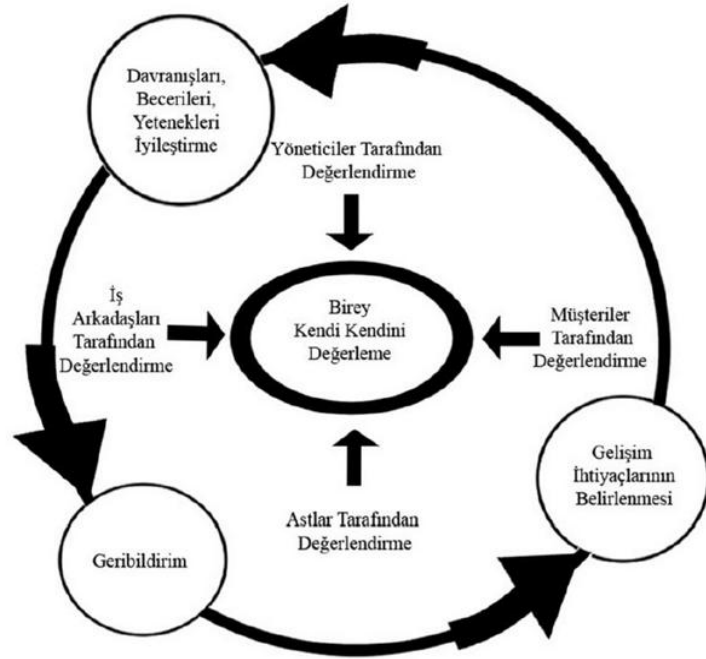
Çizelge 10. Geleneksel performans ile 360⁰ performans sisteminin karşılaştırılması

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirmeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
Hedeflenen işgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler.	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

Kaynak: McCharty - Garavan, 2001, ss.10, Aktaran: Kara Derya (2008), *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, ss.33.

2.7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

360 derece performans değerlendirme yöntemi, sürece dayalı bir yöntemdir ve bu süreç içerisinde birden çok adım bulunmaktadır. Bu sürecin adımlarını detaylandırmadan önce sürece ilişkin genel bir çerçeve çizmek adına aşağıdaki şekil yararlı olacaktır (Ölçer 2004: 216).



Şekil 7. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Süreç

Kaynak: Ölçer, F., (2004), *360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi için Yeni Bir Araç*, Atatürk Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi, ss.216.

2.7.1. Hazırlık Aşaması

360 derece performans değerlendirme sürecinin en önemli aşamalarından bir tanesi sürece hazırlık aşamasıdır. 360 derece performans değerlendirme sürecini uygulamak isteyen örgütlerin, bu sürece ilişkin hazırlık derecelerini ölçmeleri, sürecin etkin ve verimli olarak sonuçlanabilmesi açısından önem teşkil etmektedir. Diğer bir ifade ile örgütler, mevcut performans değerlendirme yöntemlerinin yerine, 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulamaya geçirmek istiyorlarsa iki noktayı mutlaka göz önünde bulundurmalarıdır. Bunlar (Keçecioğlu ve Çarpraz 2003: 44);

- Örgütün mevcut özelliklerinin, değişime ne kadar açık olduğu,
- Yeni değerlendirme sistemine geçişten önceki prosedürlerin gerekliliklerinin aktif olup olmadığı, hedeflerin belirlenip belirlenmediği ve sınırların çizilip çizilmediği.

Bir örgütün 360 derece performans değerlendirme sistemine uygun olup olmadığının ya da diğer bir ifade ile hazır olup olmadığının değerlendirilmesi sürecinde, örgütler tarafından sıklıkla uygulanan süreç ikincil göstergeler yöntemidir. İkincil

göstergeler yöntemi, mevcut olan değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet derecesini baz alır ve örgütün 360 derece performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadığı durumunu tespit etmeye çalışır (Ewen, Edwards, 2001: 38, Aktaran Bağrıaçık 2009: 69). Çizelge 11’de örnek olarak ikincil göstergeler yöntemine ilişkin tablo verilmektedir.

İkincil göstergeler yöntemi sonucunda örgütün 360 derece performans değerlendirme yöntemine ne düzeyde hazır olduğu sonucu elde edilir. Elde edilen sonuçlar, örgütün sisteme hazır olduğunu belirtiyor ise, örgüt 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına ilişkin olan diğer adımları izlemeye devam eder (Bağrıaçık 2009: 69).

Çizelge 11. İkincil Göstergeler Yöntemi Ölçeği

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

Kaynak: Bağrıaçık, İ., (2009), *Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama* Zonguldak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ss.69.

2.7.2. Planlama ve Amacının Belirlenmesi

Performans yönetiminin en önemli basamağı planlamadır. Amaç, belirli bir süre içerisinde personelin ya da örgütün gerçekleştirmeleri beklenen hedefleridir. Performans yönetiminin ilk etabı amacın belirlenmesi ve planlanması olmalıdır, bu aşamada çalışan yöneticisinin kendisinden beklentisini öğrenme fırsatı bulur. Planlama yapma yöneticilerin sorumluluğu altında olsa da astın katılımı ile gerçekleşmesi uygulanacak değerlendirme sistemini daha işlevsel kılacaktır (Uyargil 2008: 81).

360 derece performans değerlendirme sistemi kurumlarda mevcut performans sistemine ilave olarak da kullanılabilir. Unutulmaması gereken nokta 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanlarla ilgili sadece yetkinliklerin ölçümüne katkı sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanacak örgütlerde yetkinliklerin örgüte uygun olarak tanımlanması gerekmektedir. Bunun yanında örgüt içerisinde güven ortamının olması, çalışanların uygulanan performans değerlendirme sisteminin hem kendilerine hem de örgüte katkı sağlayacağına inanmaları büyük önem taşımaktadır (Koca 2010: 224).

Performans değerlendirme hedeflenen konuları üç başlıkta inceleyeceğiz. Bunlar yönetsel hedefler, gelişmeye yönelik hedefler ve eğitici hedefler.

2.7.2.1. Yönetsel Hedefler

Kurumların kariyer ve personel planlamasında faydalandıkları en önemli göstergelerin başında personellerin performans değerlendirme sonuçları gelmektedir. Yöneticilerin personelin yükselmesi, işten ayrılması veya pozisyon değiştirmesine dair kararları öncelik taşımaktadır. Diğer yönetsel hedeflerinden bir diğeri; daha fazla mesai gerektiren birimler de çalışabilecek personellerin tespit edilmesi, insan gücü planlaması, ücret ve sosyal yardımların belirlenmesinde kullanılmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170-172).

2.7.2.2. Gelişmeye Yönelik Hedefler

Performans yönetim ve değerlendirilmesi idarecide, personel ile alakalı fikir oluşması açısından önemlidir. Performans değerlendirme metotları ile personellerin verimli ve huzurlu bir biçimde çalışmasını sağlamakla beraber aynı anda personellerin başarısızlıklarını da tespit etmeyi hedeflemektedir (Özden 2001: 21).

2.7.2.3. Eğitici Hedefler

Örgüt için performans değerlendirme sonuçları, ortaya çıkan pozitif ve negatif yönlerin bulunmasını sağlamakta ve negatif yönlerinin düzeltilmesi noktasında yol göstermektedir. Eğitim gereksinimlerinin ortaya çıkarılmasında performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır (Kaynak ve Bülbül, 2008: 271-272).

2.7.3. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağıın seçilmesi önemli ve kritik bir adımdır. Değerlendiricinin kim ya da kimler olacağı, örgütlerin insan kaynakları politikaları kapsamında seçilmektedir. Değerlendirici ya da değerlendiriciler açısından en kritik nokta, objektiflik ve önyargılardan uzak durmalarıdır (Dolgun vd. 2007: 175).

Değerlendiriciler genel olarak (Bayraktaroğlu 2011: 114);

- Çalışanların ilk amirleri ,
- Çalışanların kendileri (öz değerlendirme),
- Çalışanların iş arkadaşları,
- Danışmanlar ve uzmanlar,
- Müşteriler,

olabilmektedir.

2.7.4. Performans Değerlendiricilerin Seçimi ve Eğitimi

360 derece performans değerlendirme sisteminin süreçlerinde yer alacak olan tüm değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin eğitilmesi, sistemin beklenen ve istenen sonuçları vermesi kapsamında önemli bir adımdır. Değerlendirme yapan ve değerlendirilen kişilerin eğitilmesinin temel amacı, sisteme ilişkin tüm katılımcıların süreç aşamaları hakkında bilgi alması ve performans değerlendirme süreçlerinin en iyi şekilde işleyeceği konusunda bilgi sahibi olmasıdır. Eğitimden beklenen faydaların sağlanması için performans değerlendirme yapacak olan kişilerin eğitim konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Değerlendirmeye katılacak olanların eğitim ihtiyaçlarını önemsememesi eğitime katılmaması karşılaşılan problemlerdendir. Bu kişilerin eğitim almaları gerektiğine ikna edilmeleri beklenen sonuçların alınması için son derece önemlidir (Geylan vd. 2013: 120).

Bu eğitimlerin bir diğer önemli amacı ise, gerek değerlendiricilerin gerekse değerlendirilen çalışanların, süreç içerisindeki rollerini ve yerlerini iyi bir şekilde anlamasıdır. Bu eğitimler süresince, performans değerlendirme süreçleri sonunda ortaya çıkacak olan geri bildirimlere ilişkin de bilgi verilmelidir. Diğer bir ifade ile değerlendirilenler, performans değerlendirme süreci sonunda ortaya çıkma olasılığı olan olumsuz geri bildirimler karşısında ne yapacakları konusunda eğitilmeli ve olumsuz geri bildirimler sonucunda ne tip adımlar atmalarına yönelik bilgilendirilmelidirler (Yüncü 2002: 74).

2.7.5. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sürecine başlarken, değerlendirmeye esas alınacak kriterler belirlenir. Sonrasında anket formlarının hazırlanması gerekmektedir. Bu anket veya formlar değerlendirme skalası üzerine işlenmiş ölçülecek kriter veya yetkinliklerden oluşur. Bu kriterler sadece yetkinliklerden oluşabildiği gibi, bireysel ve davranışsal özelliklerde eklenebilir (Bingöl 2013: 387).

2.7.6. Değerlendirmenin Yapılması

Yukarıda belirtilen süreçlerin tamamlanması ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanlar üzerinde uygulanmasına başlanabilir. Bu aşamadan sonra ise geribildirim süreci gelmektedir.

2.7.7. Geri Bildirim

360 derece performans değerlendirme süreci, çok kaynaklı performans değerlendirme sistemi olarak da isimlendirilmektedir. Çalışanlarla ilişkili olan insanlardan güvenilir ve ortak geri-bildirim alınan bir süreçtir. Bu sürecin oluşması örgütlerin çalışanlarla ilgili farklı kişilerden daha kapsamlı ve doğru bilgi alma ihtiyacının sonucudur (Bingöl 2013: 385).

Yöneticiden, astlara bakışın ifadesi olan klasik performans değerlendirme sistemi günümüzde tercih edilme özelliğini kaybetmiştir. Bunun nedeni organizasyonların performans değerlendirme sisteminden beklentisinin sadece personelin kariyer planlamasında nerede olması gerektiğini tespit etmek değildir. Çalışanlardan alınan geri besleme ile sistemi sürekli bir şekilde geleceğe hazırlaması ve organizasyonu geleceğe taşımasıdır. Bunun için gerekli olan çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Geri bildirimde bulunma performansı geliştirir fikri kabul görmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemini diğerlerinden ayıran temel fark geri bildirim özelliğinin olmasıdır (Koca 2010: 208).

Performans yönetim sistemleri üzerine geçmiş dönemlerde çok da durulmadığını ve bu sebeple çalışanlar üzerindeki etkisinin netleştirilemediğini vurgulayan Baloyi, van Waveren ve Chan (2014) bu bağlamda artırılması gereken çalışmalara odaklanmışlardır. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerde çalışanların özellikle performans yönetim sistemlerine pek aşina olmadıklarını ve bu sebeple de çok bilgi sahibi olmadıklarını belirtmektedirler. Kâğıt-kalem yöntemleri ve gözetmen desteği ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında performans yönetim sistemleri ve çalışanın iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri görülmektedir. Sonuç olarak, değerlendirme yönteminin hem performansı hem de iş tatmini etkilediğini belirtilmektedir. Çalışanların mevcut performans yönetim sistemlerinde kendi değerlendirmesine dayalı geribildirimleri daha

olumlu karşıladıkları bu açıdan çok boyutlu çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin önemli olduğu belirtilmektedir.

2.8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN FAYDALARI

Kuruluşlarda pek çok çalışanın çok sayıda kişiyle beraber çalışmaya başlaması ve personelle ilgili türlü bakış açılarından daha kapsayıcı ve tutarlı geri besleme alma ihtiyacının oluşması 360 derece geribildirim sistemini lüzumlu kılmıştır (Milliman vd., 1994: 100-101). Özellikle Toplam Kalite Yöntemi yaklaşımlarının egemen olduğu, çalışanların da yönetime katılabildikleri alışlagelmiş değerlendirme metotlarının beklenen faydayı sağlamadığı görülmüştür (Jackson ve Greller, 1998: 20).

360 derece performans değerlendirme, hem kuruma hem de işçilere geri besleme yapabilmesi adına yönetsel yapının en gerekli veri kaynağıdır ve örgütün tüm unsurlarının ahenk içerisinde çalışmasının güvencesidir. Bu metot, elverişli bir biçimde uygulanırsa, örgütte pozitif sonuçlar elde edilmektedir. 360 derece performans değerlendirme, işgörenin gerçekleştirdiği işe dönük, performansın yalnızca denetçinin perspektifinden değil, örgüte katılım sunan iş arkadaşları, müşteriler, bireyin kendisi gibi pek çok kişinin görüşlerini göz önünde bulundurarak değerlendirilmesi olarak izah edilebilir (Koca 2010: 214). Mount vd. 360 derece performans değerlendirme sisteminin faydalarını şu şekilde belirtmektedir (1998: 576):

- Farklı düzeylerde katılımcılar sayesinde objektivite sağlar
- İşe göre işçi yerine, işçiye göre iş yaratılmasına imkan tanır.
- Bireye tanınan geribildirim metodu sayesinde çalışanın kendine sistem içerisinde uzaktan bakabilmesi imkânını sağlar
- Çalışanların yaptıkları işin nasıl görünüp algılandığını fark etmesine imkan sağlar.
- Amirler çalışanların bilgi ve kabiliyetlerine dair daha geniş bilgi sahibi olur.

İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir problem olan doğru personel seçimi için, örgütün kullanabileceği veriler değerlendirme sonucunda elde edilmiş olmaktadır. Değerleme sonucu, çalışanların kariyer yönetimleri ile ilgili doğru politikalar üretilmesine yardımcı olur. Ayrıca çalışan aldığı geri bildirimler sayesinde kendisini

tanıma fırsatı bulur ve gelişimi adına yenilikçi adımlar atar. Örgüt tarafından gelişime açık yönleri bulunan çalışanlar eğitilmek suretiyle verimliliğin artırılmasına çalışılır. Performans değerlendirme sürecinde çalışanlarla üstleri arasında iletişim bağının güçlenmesi bir diğer kazançtır. İletişimin güçlü olması örgüt içinde belirlenen hedeflere ulaşılmasında önemli rol oynamaktadır (Fındıkçı 2009: 302).

360 derece performans değerlemenin faydalarını organizasyon, yönetici ve astlara bakan yönüyle değerlendireceğiz.

2.8.1. Organizasyon

Organizasyona bakan yönüyle faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Uyargil, 2008: 12-13):

- Organizasyonun çalışan etkinliği ve karlılığında artış meydana gelir,
- Müşteriye sunacağı hizmetin ve üretimin kalitesinde gelişme sağlanır,
- Çalışanların ihtiyaç duyacağı eğitimin belirlenmesinde kolaylık sağlar.

Böylece eğitime ayrılacak bütçenin belirlenmesi doğru yapılmış ve doğru eğitime harcama yapılmış olur,

- İnsan kaynakları için personel planlaması yapılacağından daha güvenilir ve doğru bilgiler kullanılmış olur,
- Çalışanların gelişime açık olan yönleri, potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli ihtiyaçların giderilmesinde insan kaynaklarına esneklik sağlar.

2.8.2. Yönetici

Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde şu faydaları bulunmaktadır (Öztürk 2009: 72):

- Çalışanların yetkinlik ve performansının gözden geçirilmesi için standart bir çerçeve oluşturulur,
- Çalışanların ve takımların performansı geliştirilir,
- Liderlik, takım çalışması ve motivasyonun geliştirilmesi için süreç desteklenir,

- Astları ile olan ilişkileri daha olumlu hale dönüştür,
- Takım ve takım üyelerinin birlikte daha kaliteli zaman geçirebilmeleri için fırsat sağlanır. Çalışma verimi artmış olur,
- İstenilen performansın altında çalışan personele yardımcı olmak için gerekli altyapı sağlanır,
- Çalışanların gelişimi için gerekli yönlendirilmeler yapılır,
- Astlarını daha iyi tanımaları yetki devri için kolaylık sağlar,
- Astlarını değerlendirirken kendine bakan yönüyle eksikliklerini daha iyi görür ve eksik yanlarını geliştirmeye çalışır,
- Çalışanların finansal olmayan yönlerle ödüllendirilmesine zemin hazırlanmış olur.

2.8.3. Astlar

Performans değerlemenin astlara bakan yönü ile faydaları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Uyargil 2008: 12):

- Üstlerinin beklentilerini öğrenir ve değerlendirilirken nelere hangi kriterlere dikkat edildiğini anlar,
- Güçlü yanlarını keşfeder , gelişime açık olan yönlerini anlamaya çalışır,
- Örgütte kendisine verilen vazifenin içerdiği sorumluluğu ve sahip olması gereken rolleri daha iyi anlar,
- Performans değerlendirmeye ait elde ettiği olumlu geri bildirimler iş tatminini ve kendine güven duygusunu artırır.

2.9. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN OLUMSUZ YÖNLERİ

360 derece performans değerlemenin etki alanının genişliği ve değerleyicilerin çeşitliliği olumsuzluk oluşturabilmektedir. Değerleyiciler arasında çalışanın iş arkadaşı, kendisi, astları, üstleri, yöneticileri, iç ve dış müşteriler vardır. Değerlendirmeye katılanların sayısının fazla olması değerleyici tarafından oluşacak hataların sayısını arttırabilmektedir. Değerleme süresi katılımcı sayısının fazlalığı sebebi ile

uzayabilmekte, bu da maliyet artışına sebep olmaktadır. Değerleme süreci uzun olduğundan sonuç alınmadan bu süreç içerisinde örgüt birtakım değişiklikler yapma ihtiyacı duymakta bu da performans değerlemenin yapıldığı ortamın değişimine neden olmaktadır. Dolayısı ile değerlendirme sürecinin sonuçları istenildiği gibi değerlendirilememektedir. Bazen de değişime direnen ve otokratik bir yönetim anlayışı belirleyen üstler süreci sabote edebilmektedirler (Bayram, 2006: 61-62).

360 derece performans değerlendirme sistemi tam teşekküllü bir performans sistemi olarak düşünülmemelidir. Bu sistem dönüşümün önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Geri bildirimlerden çok şey beklemek gibi bir hata katılımcıların desteğini kaybetmelerine sebep olabilir. Bunu önlemenin yolu 360 derece performans değerlendirme sistemini daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası olarak uygulamaktır. Örgütte 360 derece performans değerlendirme sistemine geçilirken, bu süreçten etkilenecek tüm çalışanların fikri alınmalı ve doğru bir süreç yönetimi oluşturulmalıdır. Bu aşamada yanlış atılacak her adım değişimi olumsuz etkileyecek ve 360 derece performans değerlendirme sistemini başarısız kılacaktır. Oluşturulan süreçle birlikte uygulanacak performans değerlendirme şirketin hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Şirketin önceden belirlediği iş tanımları ve yetkinlikleri var ise yeni süreç buna uygun olarak yürütülmelidir (Koca, 2010: 231-232).

360 derece performans değerlendirme yöntemini birçok büyük örgütün uyguladığı ifade edilmektedir. Ancak yapılan incelemelerde, performans değerlendirmenin bir parçası olarak bu kavramın yararlılığı ve geçerliliği konusunda yeterince araştırma henüz bulunmamaktadır. Konu ile ilgili olarak gerekli inceleme ve çalışmalar yapılmadığı takdirde, performans değerlendirme süreci bir yönetsel kâbusa ve gereksiz zaman ve para kayıplarına sebep olabilecektir (Uyargil 2008: 42).

2.10. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN BAŞARI KOŞULLARI

Bu sistemden umulan faydaları sağlamak ve başarılı bir uygulama için gerçekleştirilmesi gerek şartlar mevcuttur. Sistemin devamlı ve başarılı olabilmesinin özünü, sistemin yeterince iyi anlaşılması ve neden uygulandığının bilinmesi

gelmektedir. Başarılı ve etkili bir 360 derece geri bildirim uygulaması için aşağıdaki şartların gerektiği belirtilmektedir (Bayraktaroğlu vd. 2007: 191-192):

- Üst yönetim desteğinin sağlanması ve 360 derece geri bildirim sisteminin hedeflerinin net bir şekilde tanımlanması
- İşletmenin bu sistemin uygulanmasına hazır olup olmadığından emin olunması
- İyi yapılandırılmış ve araştırılmış unsurlara yer verilmesi
- Gelişim faaliyetlerinin gözlenmesi
- Kabiliyetli kolaylaştırıcıların kullanılması
- Sistemlere ilişkin tüm faktörlerin bütünleşmesi
- Sistemin devamlılığını sağlanması
- Sisteme dair bütün faktörlere güven, katılım, işbirliği ve koordinasyonun temin edilmesi
- Çok uluslu işletmelerde çeşitli ülke kültürlerinin önemseydiği bir sistemin kurulması

Çalışan performansının geniş kapsamlı bir değerlendirici tarafından inceleniyor olması, 360 derece performans değerlendirme sistemini öne çıkarmıştır. Gerekli eğitimlerin verilmesiyle beraber, kariyer planlamalarına uygun yapılan performans değerlendirmeler şirketlere büyük katkı sağlayabilmektedir. Şirketlerde uygulanması düşünülen 360 derece performans değerlendirme sistemi, gerekli hazırlıklar yapılmadan uygulanmaya çalışılırsa şirkette sıkıntılara ve büyük çöküşlere sebebiyet verebilmektedir. Acele ile uygulanan değerlendirme sistemine şirketlerin bel bağlaması ikinci bir tehlikedir. 360 derece performans değerlendirme sistemine geçişte yapılması gereken ilk şey şirkete uygun performans değerlendirme sistemi oluşturmaktır. Sonrasında 360 derece performans sistemini küçük çalışma grupları üzerinde denemektir (Koca 2010: 216).

Performans sisteminin sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesi için gereken pek çok şartın olması, sistemin sağlayacağı ifade edilen faydaları kazanmanın çok kolay olmayacağını ve aksi takdirde sebebiyet verebileceği pek çok olumsuzluk olduğunun işareti olarak kabul edilebilir (Bayraktaroğlu, 2011: 30-32).

2.11. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN HATALAR

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu değerlendiricilerin verecekleri kararlarda objektif ve önyargısız olacaklarını varsayarak hazırlanmıştır. Fakat uygulamada yapılan çeşitli hatalardan dolayı performans değerlendirme sistemi yanlış sonuçlar vermekte ve etkinliğini yitirmektedir. Bu hatalar sistemsel hatalar olduğu gibi değerlendiricilerden kaynaklı hatalar da olabilmektedir. Süreç hataları değerlendiriciler tarafından farkında olmadan yapılan hataları içermektedir. Bu hataların sebebi değerlendiricilerin yaşadığı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilmektedir (Uyargil 2008: 102).

Değerlendirme yapılırken, tarafsızlığı arttırmak adına şu durumları dikkate almak gereklidir: İyimserlik; haddinden fazla hoşgörü, değerlendiricinin bir çalışanın başarısını öznel yaklaşımla olduğundan fazla değerlendirmesidir. Kötümserlikte ise bu durumun tam tersi gerçekleşir. Kötümserlik davranışı, değerlendiricinin çalışanın durumu öznel bir tutumla olduğundan az değerlendirmesidir. İyimserlik davranışının etkisi ise; bir değerlendiricinin personeli herhangi bir iş alanındaki başarısının yüksekliğine bakarak tüm alanlarda aynı başarıyı göstermesini bekleyerek olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Merkezi eğilim, değerlendiricinin olumsuz değerlendirmede bulunmamasından ötürü tamamını orta seviyede başarılı olarak değerlendirmesidir (Baltacı ve Burgazoğlu 2014: 171).

2.11.1. Sistem Hataları

Performans değerlendirme sürecinde sistemden kaynaklanan hatalar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004: 17-26);

- Çalışanların katkısının performans değerlendirme süreci adımlarında dikkate alınmaması,
- Hedef ve kriterler ile örgütsel amaç ve hedeflerin ilişkilendirilmemesi,
- Performans değerlendirme sisteminin ödül-ceza sistemi ile ilişkilendirilmemesi,
- Performans kriterlerinin doğru belirlenmemesi,

2.11.2. Süreç Hataları

Performans değerlendirme sürecinde yaşanan süreç hatalarını on başlık altında inceleyeceğiz.

2.11.2.1. Hale Etkisi

Performans değerlendiricisinden kaynaklı hatalardan bir tanesi; “Hale Etkisi” olarak tanımlanan hatadır. Hale etkisi, çalışanı değerlendiren yöneticinin çalışanın bir iş alanındaki yeterliliğini tüm diğer performans boyutlarına da taşıması ve çalışanın olduğundan daha iyi değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile yöneticiler, çalışanlarına ilişkin değerlendirme formu üzerinde yer alan performansa ilişkin her bir boyutu ayrı ayrı düşünmemekte ve tüm alt boyutlar için aynı değerlendirmeyi yapmaktadır (Cantez ve Solmuş 2000: 109).

2.11.2.2. Boynuz Etkisi

Çalışanın işyerindeki görevlerinden birçoğunu başarıyla yerine getirmesine rağmen, yeteri kadar başarı gösteremediği yönünün değerlendirme sürecinde ön plana çıkartılması boynuz etkisi diye bilinen hatanın ortaya çıkmasına sebep olur (Bayraktaroğlu, 2011: 131-132).

2.11.2.3. Yakın Zaman Etkisi

Süreç hataları kapsamında ele alınan hatalardan bir diğeri ise, yakın zaman etkisidir. İnsan psikolojisi kapsamında bilinen gerçeklerden bir tanesi, insanların hatırladığı olayların en son gerçekleşen olaylar olmasıdır. Bu yaklaşımı, performans değerlendirme süreci kapsamında ele aldığımızda, yöneticilerin, çalışanların aylar önceki performanslarından ziyade, yakın geçmişteki (bir hafta, bir ay) performanslarını hatırlayacağı yönündedir. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların performanslarına ilişkin yakın geçmişteki olayları dikkate alması ve genel anlamda tüm geçmişi kapsayacak bir değerlendirme yapmaması performans değerlendirme sonucu ne olursa olsun bir hatayı teşkil etmektedir (Helvacı 2002: 161).

2.11.2.4. Benzerlik ve Yansıtma

Performans değerleme yapan çalışanların kendisine ait olan özellikleri değerlediği çalışanda da var olduğunu düşünerek yaptığı değerleme hatasına benzerlik ya da yansıtma denir. Bu durumun farkında olmayan değerleyici sahip olduğu yansıtma ve benzerlik hatasından dolayı çalışanları kendisinde var olan özelliklere göre değerleyecektir. rnek olarak değerleyici kendisini evre ve işyerine uyum sağlayamayan biri olarak algılıyorsa, değerleme yaptığı çalışanı da aynı Şekilde adaptasyon problemi olan biri olarak değerlendirecektir (İbicioğlu 2010: 139).

2.11.2.5. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiricilerin çalışanların performanslarını değerlendirirken vermesi gereken puanın altında veya üstünde puan verme eğiliminde olduğu görülmüştür. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Olumlu puan ya da derecelere yönelmenin sebepleri Őunlardır (Uyargil 2008: 104) :

- Alt seviyedeki çalışanlar tarafından sevilme arzusu,
- Astları tarafından değerlendirme görüşmeleri sırasında çatışma yaşamamak ve düşmanca tavırla karşılaşmamak,
- Diğer değerlendiricilerin altında çalışanlara yüksek puan vereceğini bunun neticesinde terfi, maaş vb. haklardan sorumluluğu altındaki çalışanların düşük puan alması durumunda yararlanamayacağını düşünerek, yüksek puana yönelmesi,
- Astlarının yüksek puanlarla daha iyi motive olacağını düşünerek verimliliğe ve yetenek gelişimine katkı sağlama arzusu
- Kendisinin daha iyi bir yönetici ve kendi çalışanlarının diğer birimlerdeki çalışanlardan üstün olduğunu hissettirme arzusu
- Organizasyonlarda çalışandan beklenen standartların düşüklüğü

Düşük puana yönelmenin sebebi ise (Uyargil 2008: 105) :

- Başarılı olarak görülen astın ileride kendisine rakip olacağı ve yerini alacağı korkusu,
- Kendisini zor beğenen ve mükemmeliyetçi olarak tanıtma arzusu,

- Organizasyonlarda çalışandan beklenen standartların yüksek oluşu şeklinde açıklanmaktadır.

2.11.2.6. Tam Nesnel Olamama

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin zayıf yönü nesnellik özelliğinin eksik olmasıdır. Örnek olarak tutum, bağlılık ve kişilik gibi faktörlerin sağlıklı bir şekilde ölçülmesi zordur (Bingöl 2013: 401).

2.11.2.7. Kontrast Hatası

Değerlendiricilerin ardı ardına yaptığı değerlendirmede değerlendirdiği kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapması muhtemeldir. Puanlama sırasında değerlendirme yapılırken öncekine verdiği puanın etkisinde kalabilmektedir. Bu hataya kontrast hatası denmektedir. Performansı düşük olan bir çalışanın değerlendirilmesi, yüksek olan bir çalışandan sonra yapıldığında yüksek performans puanı, düşük olan bir çalışandan sonra yapıldığında ise düşük performans puanı alabilmektedir (Bayraktaroğlu 2011: 132).

2.11.2.8. Araç Hatası

Performans değerlemede fazlaca önemsenmeyen ama gerçekte etkisi fazla olan hata türlerinden biridir. Değerlemede kullanılan araçlar çok çeşitlidir. Çoğu örgütte bu somut olarak ifade edilebilen türdendir. Üretim bandında çalışan bir işçi için belirlenebilecek performans standardı belli iken, bilgi işlem ve benzeri birimlerde çalışanların performans ölçütünü somut verilere dayandırmak güçtür. Bunun için kullanılacak formlarda soru seçimi titizlikle yapılmalı ve pilot olarak uygulaması yapılarak güvenilirliği test edilmelidir. Aksi takdirde hatalar kaçınılmazdır (Fındıkçı 2009: 302).

2.11.2.9. Kültürel Farklılıklar

Performans değerlendirme süreci içerisinde yer alan çalışanların farklı kültürlerden olmaları süreç içerisinde değerlemelerin yanlış yapılmasına sebebiyet verebilmektedir.

Özellikle çok uluslu şirketlerde kültürel farklılık belirgin bir şekilde kendini gösterebilmektedir. Bundan dolayı farklı kültürlerden gelen örgütlerde performans değerlemesi yapılırken öznel kriterlerin kullanılmaması gerekmektedir (İbicioğlu 2010: 141).

2.11.2.10. Kişisel Önyargılar

Değerlendiriciler bazı çalışanlar hakkında sahip olduğu önyargıların etkisinde kalarak değerlendirmeyi buna göre yapabilmektedirler. Bu önyargılar geçmişte yaşanan ilişkilere dayanmaktadır. Geçmişte yaşanan ilişkilerin cinsiyete, ırka, yaşa, dile ve dine göre gelişen yaklaşımların farklılığı kişisel önyargıları oluşturmaktadır. Ayrıca değerlendirme konumunda olan yöneticinin astını sevip sevmemesine göre değerlendirme yapması da taraflı değerlendirmeye sebep olmaktadır. Etkili bir değerlendirme süreci için tüm bireylerin önyargılardan uzaklaştırılması gerekmektedir (Bingöl 2013: 403).

2.12. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMEDE DEĞERLENDİRİCİLER

Çalışan performansının sadece yönetici, kişinin kendisi, müşteriler, uzmanlar, çalışma arkadaşları veya astları tarafından değerlendirilmesinin sakıncaları olabilmektedir. 360 derece performans değerlendirme yöntemine herkesin katılımının sağlanması oluşabilecek olumsuzlukları en aza indirmektedir. Tarafsız ve adil bir sürecin sonucunda 360 derece performans değerlendirmeye olan güven artmaktadır. Değerlendirme sonuçlarının geri bildirimle değerlendirilen çalışana iletilmesi, çalışanın eksik yanlarını görmesine ve eksikliklerini gidermesine fırsat vermektedir. Geri bildirim sonuçları iyi olan çalışanın motivasyon düzeyi de artmaktadır. 360 derece geribildirim sisteminde hâkim olan genel yaklaşım, değerlendirmenin tüm katılımcılar tarafından yapılması anlayışıdır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 54).

2.12.1. Yöneticiler

Yöneticiler hem çalışanın verimini direkt olarak gözlemleyebilmesi hem de çalışmanın şartları ile çalışanın becerileri arasındaki açığı izleme imkânına sahip olmalarını yönünden değerlendirmeyi nesnel ve en doğru şekilde yapacak kişi olarak kabul edilir (Barutçugil 2002: 200).

2.12.2. İş Arkadaşları

360 derece performans değerlendirme sürecine katılım sağlayan değerlendiricilerden birisi de iş arkadaşlarıdır. Çalışma arkadaşları, bilhassa bireyin birebir çalıştığı arkadaşının verimine dair kıymetli bilgiler sağlayabilir. Aynı düzeydeki çalışanların birbirlerine yönelik beklentilerinin daha az olacağı düşünüldüğü için değerlendirmelerin daha objektif olarak yapılacağı fikri hâkimdir. Sonuçların sağlıklı olması düşünülüyorsa çalışma arkadaşları arasında aynı ortamda çalışmanın verdiği rekabetinde olmaması gerekmektedir (Dolgun vd. 2007: 172).

Performans değerlendirmelerinde, çalışma arkadaşlarının değerlendirme yapmasında karşılaşılabilecek en büyük problem ise arkadaşlıktaki olumlu ya da olumsuz duyguların gözlemin objektivitesine zarar verebilecek olmasıdır (Ergin, 2005: 99). Bu sebeplerden dolayı çalışma arkadaşlarınca yapılan değerlendirmelerin, maaş ayarlamaları veya ücret gibi bazı kararlarda kullanımının pek yeğlenmediği ancak kurumun ana alanlarını ilgilendiren belli spesifik işlere atamalara dair kararların alınmasına yardımcı olduğu belirtilmiştir (Barutçugil 2002: 17).

2.12.3. Astlar

Astlar 360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan bir başka değerlendiricidir. Astların değerlendirmeye katılım göstermeleri, bilhassa ast sayısı fazla olan yöneticilerin değerlendirilmeleri aşamasında da çok yarar sağlamaktadır.(Ergin 2005: 99). Yöneticinin verimi hakkında kendisine geribildirim verilmesini sağlayan metot yöneticinin kendisini ilerletebileceği alanları görmesine yardım etmektedir. Bunun dışında hiyerarşik bir kurum yapısının oluşturulması ve ast

üst arasındaki ilişkiye dair veri sağlaması açısından da faydalıdır (Barutçugil 2002: 138).

Performans değerlendirme sürecinde astların katılımını sağlamak, daha yüksek oranda geribildirim sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle bir yöneticinin liderlik gibi farklı özelliklerinin değerlendirilmesi için astların pozisyonu en uygun pozisyonudur. Yöneticilerin verdiği talimatlardaki açıklığı, astların ihtiyaçlarına karşı olan tutumu gibi konularda değerlendirme yapmak astların değerlendirme konularının içerisinde yer alır (Doğan 2013: 85).

2.12.4. Çalışanın Kendisi

360 derece performans değerlendirme sürecindeki katılımcılardan bir başkası da çalışanın kendisidir. Öz değerlendirme basamağı olarak belirtilen bu metotta araştırmalar kişilerin bireysel değerlendirmelerinin hem negatif hem de pozitif kimi etkilerinden bahsetmektedirler. Kişinin öz değerlendirme yapması, kendisine ait bir hedef belirlemesi ve o hedefe varma şevkinin artması sebebiyle olumlu bir etkiye sahiptir (Ergin 2005: 100). Kişini kendisini değerlendirmesi bireyin kişisel gelişimini olumlu etkilemekte, kendisini değerlendirebilecek sorumlulukta olması çalışma şevkini de etkilemektedir. Bununla birlikte yanında çalışanların bireysel verimlerini daha yüksek puanla değerlendirmeye meyilli oldukları ve amirle yakın değerlerde puanlar vermediklerini öne süren araştırmalar da mevcuttur (Sümer ve Bilgiç 2006: 35).

2.12.5. Müşteri

Örgütlerin hizmet götürdüğü müşterilerin görüşleri çalışanların değerlemesinde kullanılan yöntemlerden bir tanesidir. Müşteri ile iç içe çalışan organizasyonlarda bu performans değerlemenin bir unsuru olan müşteri memnuniyetinden faydalanılmakta değerlendiriciler müşterilerle düzenli aralıklarla mülakatta bulunmaktadır. Müşterilerden elde edilen veriler terfi, rotasyon, eğitim gibi çalışanı yakından ilgilendiren kararlar alınırken kullanılmaktadır. Bu değerlemede müşteri ile yakın temasta olmak organizasyon ile müşteri arasında sağlam bir iletişime yol açtığından müşteri ile olan bağ sağlamlaştırılmaktadır (Bayraktaroğlu 2011: 113).

2.13. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI

Performansa ilişkin yapılan değerlendirmelerinin sonuçları ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim ve gelişim planlaması, rotasyon uygulamaları, iş büyütme ve zenginleştirme uygulamaları, sözleşme yenileme ve işten çıkarma süreçleri, kariyer yönetimi gibi alanlarda kullanılabilir (Öztürk 2009: 77).

Belirtilen konularla ilgili incelemeler aşağıda verilmiştir.

2.13.1. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının sıklıkla kullanıldığı alanların başında ücret yönetimi gelmektedir. Örgütler, çalışanlarının gerçek performanslarına ve yeteneklerine göre bir ücretlendirme sistemi belirlemeyi ve bu sistem kapsamında maaş artışlarının yapılmasını günümüzde tercih etmektedirler (Uyargil 2008: 7).

Performans değerlendirme sisteminin uygulanması ile çalışanların zam oranları çıkacak sonuca göre belirlenecektir. Eşit işe eşit zam değil daha verimli olana daha yüksek zam performans değerlemenin sonucu olmalıdır. Aksi takdirde ücrette adaletsiz davranılmış olacaktır. Zam miktarlarının herkes için aynı olması ücret politikalarının herkes için adil olduğu anlamına gelmemektedir. Gerçek adalet aynı zorluk derecesinde çalışan bireylerin göstereceği performansa göre ücret ödemelerinin düzenlenmesi demektir (Ülsever 2005: 27).

Performans ile ödül sistemleri arasında bir ilişkinin olması ve bunun belirli kriterlerle tespit edilmesi çalışanlarda motivasyonu artırıcı bir unsurdur. Performans ile ödüller arasındaki bağın çalışanlar tarafından net anlaşılması gereklidir. Parasal ödüllerin belirlenmesinde performans değerlendirmeden elde edilen veriler örgüt tarafından kullanılmaktadır (Doğan 2013: 60).

Performansa dayalı ücret sistemi ikiye ayrılabilir. Birincisi liyakate bağlı diğeri ise özendirici ücret sistemidir. Bir diğer ayırım ise bireysel performansa dayalı ücret sistemi ile takım odaklı performansa ya da örgüt performansına dayalı ücret sistemidir.

Çalışanı motive edici özelliği olan özendirici ücret sistemi yerine liyakate dayalı ücret sistemi fazla tercih edilmektedir. Yönetimini ve planlamasını yapmak daha kolaydır (Bingöl 2013: 466).

2.13.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlar, örgütlerin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşma yolundaki önemli temel taşlarından bir tanesidir ve stratejik planların gerçek anlamda etkili ve amaca yönelik sonuçlar verebilmesinin temel etkenlerinden bir tanesi başarılı bir şekilde uygulanan performans yönetimidir. Performans yönetiminin stratejik planlama sürecinde etkin bir rol oynamasının temelinde yatan neden, stratejik planların başarıya ulaşması için birincil etkenin çalışanlar olmasıdır. Diğer bir ifade ile çalışanlar ne kadar yüksek performanslı ve verimli çalışır ise, örgütün stratejik planları da o denli etkin ve verimli bir şekilde başarıya ulaşacaktır (Fındıkçı 2009: 338).

2.13.3. Eğitim ve Gelişim Planlaması

Performans değerlendirmesi süreçleri sonunda, çalışanların performanslarının yanı sıra, eksik, yetersiz oldukları alanlara ilişkin de veriler elde edilmektedir. Bu veriler kapsamında, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının planlanması örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma sürecinde etki sahibi olan çalışanların daha iyi ve verimli çalışması anlamına gelecektir (Uyargil 2008: 9).

2.13.4. Rotasyon Uygulamaları

Performans değerlendirme süreçleri, örgütlerin rotasyon uygulamalarına ışık tutacak verileri de bünyesinde barındırmaktadır. Performans değerlendirme süreçleri sonucunda örgütün tüm düzeydeki çalışanlarına yönelik olarak uygulanan değerlendirmeler sonucunda çalışanların mevcut işlerinde kullandıkları yeteneklerin dışında örgütün diğer departmanlarında ki süreçlerde geliştirilebilecek yetenekleri de ortaya çıkmaktadır. Bu veriler ışığında çalışanlar, departmanlar arasında rotasyona tabi tutulabilir ve bu sayede çalışanların birbirleri ile yedeklenmesi sağlanabilir (Fındıkçı 2009: 339).

2.13.5. Kariyer Yönetimi

İnsan kaynakları yönetim sistemlerinde kariyer yönetimi önemli bir süreçtir. Performans değerlendirme süreçleri kapsamında elde edilecek olan çıktılar, çalışanların kariyerlerine ilişkin planlama süreçlerine girdi teşkil ederler ve çalışanların yetkin ve yeterli oldukları alanlara yönelik olarak planlanan kariyerlerinde daha etkin, verimli olmaları ve başarıya ulaşmaları beklenir (Erdoğan, 1991: 158-159). Kariyer planlaması ve geliştirilmesine hem bireysel hem de örgütsel açıdan bakılabilir. Her ikisinde de çalışanların zayıf ve güçlü yönleri değerlendirmeye alınarak kariyer planlaması için bir süreç oluşturulur (Bingöl 2013: 377).

Geri bildirim sistemi sayesinde örgüt içerisinde yapılan değerlendirme ile çalışanın yetkinlikleri ve gelişime açık yönleri ortaya konmaktadır. Kariyer planlamaları yapılırken tarafların karşılıklı konuşarak karar alması, çalışanların örgüte karşı sorumluluk duygusunu ve gelişimi yönünde motivasyonun artmasına katkı sağlayacaktır. Performans sonuçları kariyer gelişiminde çalışanın karşılaşılabileceği olumsuzlukları ve tehlikeleri içeren davranışları hakkında sürekli geribildirim sağlayacaktır (Esen, 2006: 95-96).

2.13.6. İşten Çıkartma

Performans değerlendirme süreçleri sonucunda elde edilen veriler kapsamında, performansı düşük olan çalışanlara ilişkin detaylı bir veri örgüt yöneticilerinin elinde bulunur. Bu veriler kapsamında düşük performanslı çalışanlara ilişkin olarak sözleşme yenilememe, işten çıkartma ya da emekliye ayırma gibi kararların verilmesi örgüt açısından daha adil olacaktır (Fındıkçı 2009: 340). İşten çıkarma kararı verilirken sadece performans değerlendirme sonuçlarının göz önüne alınması bazı sakıncalar doğurabilmektedir (Geylan vd. 2013: 127).

2.13.7. Çalışan Potansiyelinin Değerlendirilmesi

Bazı örgütler çalışanlarının performansını değerlendirirken aynı zamanda iş performansını da değerlendirmektedirler. Bireyin gelecekteki davranışını belirlemek için, geçmişteki davranışına bakılması gerektiği söylenmektedir. Başka bir ifadeyle

geçmişte gösterdiği davranış düzeyi, gelecek için referans olabilmektedir. Bununla birlikte çalışanın belirli bir işteki performansını bir üst kademe de sergileyebileceği düşüncesi net bir olgu değildir. Çünkü bir üst kademe bireyin farklı bir alandaki beceri düzeyine bağlı olabilir. Bundan dolayı da çalışan, bir üst kademe de yeterli performans düzeyini sergileyemez ve başarısız olur. Çalışanın gösterdiği başarılı performansa bakılarak yönetsel işlere terfi ettirilmesi diğer becerileri ihmal edildiği için yanlış bir uygulama olacaktır. Bu nedenle çalışanın performans değerlendirmesi her yönüyle gözden geçirilmeli, incelenmeli ve performans düzeyi buna göre belirlenmelidir (Bingöl 2013: 379).

2.14. İŞGÖREN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

İş tatmini ve performans arasında ilişki, örgüt psikolojisi içerisinde en fazla incelenen konulardan birisidir. 1955 senesindeki Brayfield ve Crockett'in alan yazın incelemelerinden günümüze çok sayıda alan yazın taraması gerçekleştirilmiştir (Iffaldano ve Muchinsky 1985). Bu çalışmalarda tutarlı sonuçlar olduğu gibi, işten alınan tatmin ve performans arasında oran saptanmıştır (çoğunlukla 0,1 ile 0,2 arasında). Judge ve arkadaşlarının 2001 senesinde yaptığı çalışmaya göre, tek yönlü olarak tutum ve davranış bağlantısını gösteren yeterli sayıda çalışma bulunmamakla beraber, az sayıda çalışma; iş tatmininin, örgütsel bağlılıktan daha çok iş performansındaki değişimi açıkladığını göstermiştir.

Bir başka meta-analiz çalışmasında genel iş tatmini ve performans ilişki korelasyonunun 0,3 civarında olduğunu ve bu değer büyükliğünün anlamlılığının altını çizmişlerdir (Judge vd. 2001).

Yakın zamanda yapılan ve performansın iki farklı zamanda değerlendirilmesine dayanan bir çalışmaya göre ise iş tatmini ve performans arasında kayda değer bir bağlantı kurulamamıştır (Wright, vd. 2002).

Yakın zamanda yapılan bir başka çalışmada ise örgütsel düzeyde iş tatmini ve performans arasında bir bağlantı olmadığı vurgulanmıştır (Taris ve Schreurs, 2009: 121-134).

2.15. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu kısımda iş tatmininin ve performans düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ve iş tatmini ile performans arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sonuçlarına yer verilmektedir.

Yapılan çalışmalarda cinsiyete değişkenine göre farklı sonuçlar bulunmuştur. Oshagbemi (1997: 514-519) 'Akademisyenlerin Çalışma Tatminini Etkileyen Faktörler' ile ilgili yaptığı araştırmada kadın akademisyenlerin iş tatmininin daha yüksek olduğunu, Koustelios de (2001: 355-357), 'Çalışma Tatmini ve Yunan Öğretmenlerinin Şahsi Nitelikleri' incelemesinde kadın öğretmenlerin iş tatmini düzeyinin erkek öğretmenlere yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örencik (2007) ve Karakurt (2009) iş tatmininin, Odabaş (2004) ise performansın cinsiyet değişkeninden bağımsız olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

Akbal (2010) bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasında yaş değişkeninin iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını, eğitim düzeyinin artmasıyla iş tatmini düzeyinin arttığını ifade etmiştir. Oshagbemi (1997: 514-519) akademik unvanın yükselmesiyle birlikte çalışma tatmininin arttığını en yüksek iş tatmininin profesörlük unvanında görüldüğünü belirtmiştir.

Teknolojinin getirisi ile artık özellikle üretimde rekabetin arttığını belirten Tor (2011), personelin yaşının, mesleki kıdeminin, kurum içerisindeki hizmet süresinin, meslek planının ve çalışma nedeninin iş tatminini etkilediği bulmuştur. Bu açıdan personelin farkındalığı ve niteliklerinin belirlenmiş olması iş tatmini ve verimlilik açısından önemli olarak belirtilmiştir.

Koustelios (2001: 355-357) medeni halin çalışma tatmini üzerinde, Odabaş (2004) da çalışanların medeni halinin performans üzerinde etkisi olmadığını sonucunu ortaya koymuşlardır.

Odabaş (2004) iş tatmininin performansla olan ilişkisini incelendiğinde performansın sadece genel iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Karakurt (2009) performansın sağlıklı değerlendirme sistemleri ile birlikte ele alınıyor

olmasının iş tatminini olumlu etkilediğini, performans değerlendirme ile terfi arasındaki ilişkinin güçlü ve doğru orantılı olduğunu, işe yeni başlayan çalışanların tatmin düzeyinin yüksek olduğunu belirtmiştir

Bozkuş (2004) yaptığı araştırmada 105 KOBİ sahibi ve yöneticisinin liderlik biçimleri, iş tatmin ve performans düzeyleri ile ilgili verilerden hareketle, yöneticinin liderlik biçiminin ve iş tatmininin performansı ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cheng, Chiu ve Chang'ın (2014) çalışmalarında görev performansı ve izlenim yönetimi taktiklerinin etkileşimli durumlarının sosyo analitik açıdan kariyere etkisini araştırmışlardır. Tayvan'da çeşitli sektörlerden 195 işçi-gözetmen çiftlerinden elde edilen anket bilgilerine dayanarak elde edilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, daha sağlıklı ve nitelikli iletişimlerin iş tatmini ve performansı etkilediği gözler önüne serilmiştir.

Schwab and Cummings (1970) ve Nord (1976) iş tatmini ve performans arasındaki ilişkide örgüt teorisyenleri tarafında üç bakış açısının ortaya konduğu belirtmektedirler (Aktaran: Petty vd. 1984: 712):

1. İş tatmini performansa sebep olmaktadır.
2. Performans iş tatminine sebep olmaktadır.
3. İş tatmini performans ilişkisi başka üçüncü değişkenler tarafından modere edilmektedir.

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye bakış açısı kökenini Hawthorne çalışmaları ile başlayan Davranışçı (Neo Klasik) Teori 'den almaktadır. Vroom'a (1964: 181) göre iş tatmini ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. O'na göre iş verimliliğini arttırmak için çalışanın ihtiyaçlarını tatmin etmek gerekmektedir. İş tatmini ve performans arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını ileri sürenlerin başında Lawler ve Porter (1967) gelmektedir (Aktaran: Petty vd., 1984: 712-713). Lawler ve Potter'a (1967: 22-28) göre yapılan araştırmalar iş tatmini ve performans arasında düşük fakat düzenli ilişki bulunmaktadır. Ancak kimse bu ilişkinin niçin oluştuğunu sorgulamamaktadır. Lawler ve Potter'ın yaptığı araştırmaya göre iş tatmini ve

performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat yazarlara göre iş tatmini performansa sebebi olmaktan çok performans iş tatminine sebep olmaktadır.

İş tatmini ve performans arasında ilişki olduğunu tespit eden çalışmalarda bu iki değişken arasında zayıf ilişki olduğu görülmektedir (Ölçer ve Florescu, 2015: 12; Iffaldano ve Muchinsky, 1985: 251). Konu ile ilgili yapılan bireysel ve Meta Analizi çalışmalarına aşağıda değinilmektedir.

Petty vd., (1984: 715-719) farklı sektörlerdeki araştırmaları içeren Meta Analizi çalışmasına göre iş tatmini ve performans arasında zayıf (ortalama $r=0.31$) bir ilişki bulunmaktadır. Iffaldano ve Muchinsky'nin (1985: 264-266) çeşitli sektörler üzerine yayınlanmış 74 çalışmayı değerlendirdiği Meta-Analiz çalışmasına göre iş tatmini ile iş performansı arasında ($r=0.146$) düşük bir korelasyon bulmuşlardır. Yazarlar, Vroom'dan yirmi yıl sonra yapılan bu çalışmada Vroom ile aynı sonucun bulunmasına dikkat çekmektedirler. Judge vd.'lerinin (2001) 312 çalışma üzerinde yürüttükleri meta-analiz çalışmasına göre iş tatmini ve iş performansı arasında 0.30 ortalama korelasyon bulunmuştur.

Ölçer ve Florescu'nun (2015) Türkiye'deki tekstil işlemlerinde çalışanlar üzerine yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini ile iş performansı arasında olumlu ancak zayıf ($r=0.310$) bir ilişki söz konusudur (Ölçer ve Florescu, 2015: 18). Aynı araştırmanın bulgularına göre iş tatmini iş performansının %9.6'sını açıklamaktadır (Ölçer ve Florescu, 2015: 21).

Karneli vd. (2015: 60) Endonezya'da orta ölçekli gıda işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmaya göre iş tatmininin performans üzerinde %25'lik bir açıklayıcılık gücü bulunmaktadır. Idrus vd.'nin (2015: 145) Endonezya'da turizm rehberleri üzerine yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmininin iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Devi ve Ganapathi'nin (2014: 83) küçük ölçekli endüstriyel işletmeler üzerine yaptığı bir araştırmaya göre iş tatmininin performans üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Met vd.'nin (2015: 184) Malezya'da petrol ve gaz endüstrisi üzerine yaptıkları çalışmada ücretten tatminin performans üzerinde direk ve olumlu bir etkisinin olduğu ve iş tatmininin ücretten tatmin ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda iş performansının iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır. Örnek olarak Brown ve Peterson (1994: 77) satış personeli üzerine yaptığı bir çalışmaya göre hem performans hem de iş tatmini gösterilen çabadan etkilenmekte ve iş performansı iş tatminini olumlu ve pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmaya göre aynı durum satış personeli olmayan diğer personel için de geçerlidir. Misra ve Jain'in (2015: 160) üretim işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada ise iş tatmininin hiçbir boyutu (ücret, terfi, yöneticiler, yan ödemeler, işin niteliği ve iş arkadaşları) ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Ancak yine de araştırmacılar iş tatminini yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olacağını düşünmektedirler (Ölçer ve Florescu 2015: 12). İş tatmini yüksek olan çalışan işe zamanında gelme, belirlenen hedeflerle ilgili olma, işi hızlı yapma ve hatasız yapma, işe adanma, yeni fikirler ileri sürme, yeni bilgiler üretme, sorumluluk alma, kurallara uyma, daha az devamsızlık yapma ve işi elde tutmak için çaba gösterme eğiliminde olmaktadır (Ölçer ve Florescu 2015: 21).

Petty vd. (1984: 712) göre çalışan tutum ve davranışları ile ilgili araştırmaların en tartışmalı konusu iş tatmini ve performanstır. Bu konuda yapılan tartışmalar henüz bir çözüme ulaşmamıştır. Bu bakımdan iş tatmini ve performans ilişkisini ele alan endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında yapılan birçok çalışmanın sonuçları birbirine zıttır (Balas-Timar 2015: 517).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA ve BULGULAR

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE AMAÇ

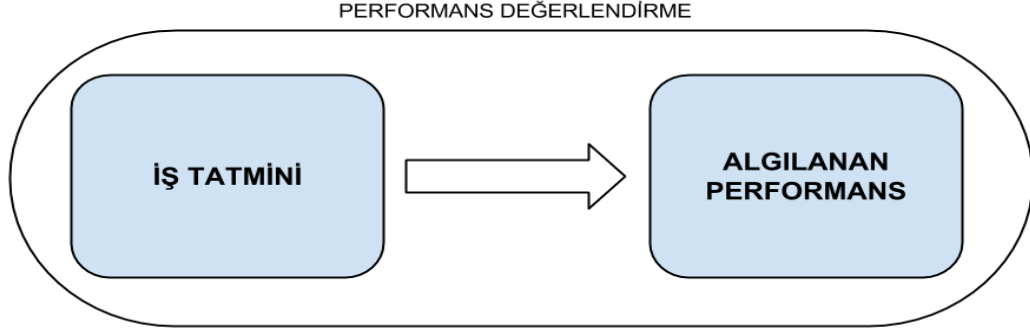
Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar 2009: 77).

Araştırmanın temel amacı Telekomünikasyon sektöründe çalışanların iş tatminin performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkartmaktır.

Bunun yanında çalışmanın diğer amacını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanı ile algıladıkları performans puanı arasındaki ilişkiyi tespit etmek.
- Çalışanların algıladıkları performans puanlarının bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak.
- Çalışanların 360 derece performans puanlarının bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak.
- Çalışanların genel iş tatmini ve alt boyutları puanlarının bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak.

Araştırma çerçevesinde araştırmayı özetleyen şematik model aşağıda verilmiştir.



Şekil 8. Araştırma Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkenini iş tatmini, bağımlı değişkenini algılanan performans oluşturmaktadır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Türkiye'nin önde gelen telekomünikasyon şirketlerinden birinde 360 derece performans değerlemeye tabi tutulan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu şirkette 5600 çalışan 360 derece performans değerlendirme kapsamında yer almaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır (Salant ve Dillman, 1994: 55),

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 360$ olarak hesaplanmıştır. Anketler ulaştırılırken 400 kişi random olarak belirlenmiştir. 366 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %91 civarındadır. Gönderilen ankette bütün seçenekler zorunlu hale getirildiğinden dolayı dönen anketlerde eksik bilgi bulunmamaktadır.

Anket internette hazırlanarak belirlenen kişilere mail üzerinden linki gönderilmiştir. Cevaplanan anketlerin geri dönüşleri otomatik olarak sistemde depolanmıştır. Anket sürecinin sona ermesi ile elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın yapıldığı kurumda 360 derece performans değerlendirme yıllık dönemlerde yapılmaktadır. İlgili performans dönemi ile 2014 performans sonuçlarının açıklanması ile araştırmanın sonuçlarının elde edilmesi arasında 2 aylık bir fark söz konusudur. Bu zaman içerisinde çalışanların performanslarında farklılık oluşma ihtimali bulunmaktadır. Elde edilen veriler, ankete cevap veren çalışanların belirli bir zamandaki iş tatmini ve performans algı düzeyini ortaya koyan bir çalışmanın sonuçlarıdır. Çalışanlar random seçildiğinden şirket içerisinde bulunan farklı birimlerden eşit dağılım olacak şekilde ankete katılım sağlanmamış olabilir. Birimler arası farklılıkların olabileceği unutulmamalıdır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılarla ilgili demografik bilgileri toplamaya yönelik 7 soru yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümü algılanan iş performansı ile ilgili 4 sorudan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümü çalışanın 360 derece performans değerlendirme puanının istendiği tek sorudan oluşmaktadır. İstenilen 360 derece performans değerlendirme puanı 4 puan üzerinden yapılan değerlendirmenin sonucudur. Son bölümde ise 6 boyuttan oluşan 17 soruluk iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ölçeği Churcill (Chirchill vd. 1974) ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Schwepker (2001: 39-52) tarafından kullanılmıştır. 17 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek Zehir vd. (2003; 2011; 2012) ve Ünal (2012) tarafından kullanılmıştır. Ölçekte olumsuz ifade bulunmamaktadır. Çalışanlar kendi iş tatminlerini beşli Likert ölçeği değerlendirmektedirler. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

İş Performansı Ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiştir. Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan dört sorunun Türkçe'ye çevirisi Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçekte olumsuz ifade bulunmamaktadır. Ölçekte, çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşma ya da aşma ve işi zamanında tamamlama ile ilgili ifadelere ne derece katıldıkları ya da katılmadıklarını belirtmektedirler (Kirkman ve Rosen 1999: 67). Çalışanlar kendi iş performanslarını dörtlü ölçek ile değerlendirmişlerdir: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Katılıyorum, (4) Kesinlikle Katılıyorum.

İş Performansı Ölçeği, ülkemizde yapılan bir kısım çalışmalarda (Gürbüz vd., 2010; Yılmaz ve Karahan, 2010; Akkoç, 2012; Gül ve Alacalar, 2014; Şehitoğlu ve Zehir, 2010) kullanılmıştır.

3.5. ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek üzere faktör analizi uygulanmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Mann Whitney-U testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında Spearman korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır (http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp). Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.6. FREKANS DAĞILIMLARI

Araştırmaya katılan telekomünikasyon firma çalışanlarının demografik özelliklere göre dağılımı Çizelge 12’de verilmiştir.

Telekomünikasyon firma çalışanları yaş değişkenine göre 145’i (%39,6) 26-30 arası, 143’ü (%39,1) 31-35 arası, 78’i (%21,3) 36 ve daha büyük olarak dağılmaktadır.

Telekomünikasyon firma çalışanları cinsiyet değişkenine göre 300’ü (%82,0) Erkek, 66’sı (%18,0) Kadın olarak dağılmaktadır.

Telekomünikasyon firma çalışanları medeni durumu değişkenine göre 111’i (%30,3) Bekar, 255’i (%69,7) Evli olarak dağılmaktadır.

Telekomünikasyon firma çalışanları öğrenim durumu değişkenine göre 275’i (%75,1) Üniversite, 91’i (%24,9) Yüksek Lisans olarak dağılmaktadır.

Telekomünikasyon firma çalışanları meslekte çalışma süresi değişkenine göre 47’si (%12,8) 1-3 yıl, 128’i (%35,0) 4-6 yıl, 97’si (%26,5) 7-9 yıl, 94’ü (%25,7) 10 yıldan fazla olarak dağılmaktadır.

Telekomünikasyon firma çalışanları şu an ki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre 78’i (%21,3) 1-3 yıl, 166’sı (%45,4) 4-6 yıl, 64’ü (%17,5) 7-9 yıl, 58’i (%15,8) 10 yıldan fazla olarak dağılmaktadır.

Telekomünikasyon firma çalışanları unvanı değişkenine göre 100’ü (%27,3) Mühendis/Uzman Yrd., 138’i (%37,7) Uzman, 71’i (%19,4) Takım Lideri/Yönetici, 35’i (%9,6) Müdür, 22’si (%6,0) Diğer olarak dağılmaktadır.

Çizelge 12. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	26-30 Arası	145	39,6
	31-35 Arası	143	39,1
	36 ve Daha Büyük	78	21,3
	Toplam	366	100,0
Cinsiyet	Erkek	300	82,0
	Kadın	66	18,0
	Toplam	366	100,0
Medeni Durumu	Bekar	111	30,3
	Evli	255	69,7
	Toplam	366	100,0
Öğrenim Durumu	Üniversite	275	75,1
	Yüksek Lisans	91	24,9
	Toplam	366	100,0
Meslekte Çalışma Süresi	1-3 Yıl	47	12,8
	4-6 Yıl	128	35,0
	7-9 Yıl	97	26,5
	10 Yılden Fazla	94	25,7
	Toplam	366	100,0
Şu an ki İşyerinde Çalışma Süresi	1-3 Yıl	78	21,3
	4-6 Yıl	166	45,4
	7-9 Yıl	64	17,5
	10 Yılden Fazla	58	15,8
	Toplam	366	100,0
Unvanı	Mühendis/Uzman Yrd.	100	27,3
	Uzman	138	37,7
	Takım Lideri/Yönetici	71	19,4
	Müdür	35	9,6
	Diğer	22	6,0
	Toplam	366	100,0

3.7. GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZLERİ

Bu bölümde 4 sorudan oluşan performans ölçeğinin ve 17 sorudan oluşan iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi incelenecektir.

3.7.1. Performans Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

4 sorudan oluşan performans ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) değeri 0.744'dür. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar

2004). Herhangi bir ifade çıkarılması ile ölçek güvenilirliği artmayacağından hiçbir ifade çıkarılmamıştır.

Ölçeğin faktör analizi yapmaya uygunluğu için ilk olarak anti-imağ-korelasyonuna bakılmıştır. Hiçbir ifade 0.5'in altında değildir. İkinci olarak Kaiser-Meyer-Olkin değerine bakılmıştır. KMO değeri 0.744'dür. Bu değer güvenilirlik açısından yeterli seviyededir. Üçüncü olarak Barlett-Küresellik testinin sonucu incelenmiştir (p=0.000). Sonuçlar faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. (Kalaycı 2010:405).

Faktör analizi sonucunda 4 ifadenin tek faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,735 ile 0,775 arasında değişmektedir. Tek faktör toplam varyansın % 57,942'lik kısmını açıklamaktadır. % 50 üzerinde açıklanan varyans sosyal bilimlerde kabul edilmektedir (Altunışık 2010: 272). Çizelge 13'de performans ölçeğinin faktör yapısı ve faktör yükleri görülmektedir.

Çizelge 13. Performans Ölçeği için Bileşen Matrisi

İfadeler	Bileşen
	1
2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,763
3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,775
4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,772
1-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,735

Çıkarma Metodu: Principal Component Analysis

3.7.2. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

17 sorudan oluşan performans ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) değeri 0.857'dir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar 2004). Herhangi bir ifade çıkarılması ile ölçek güvenilirliği artmayacağından hiçbir ifade çıkarılmamıştır.

Ölçeğin faktör analizi yapmaya uygunluğu için ilk olarak anti-imağ-korelasyonuna bakılmıştır. Hiçbir ifade 0,5'in altında değildir. İkinci olarak Kaiser-Meyer-Olkin değerine bakılmıştır. KMO değeri 0.857'dir. Bu değer güvenilirlik açısından yeterli seviyededir. Üçüncü olarak Barlett-Küresellik testinin sonucu

incelenmiştir (p=0.000). Sonuçlar faktör analizinin yapılabileceğini göstermiştir (Kalaycı 2010: 405).

Faktör analizi yapılırken 17 ifade fixed number of factors seçeneğinde 6 faktör altında toplanması için zorlanmıştır. Sonuç olarak faktör yükleri 0,613 ile 0,924 arasında 6 faktör altında toplanmıştır. Tek faktör toplam varyansın % 78,187'lik kısmını açıklamaktadır. % 50 üzerinde açıklanan varyans sosyal bilimlerde kabul edilmektedir (Altunışık 2010: 272). Çıkan sonuçlara göre birinci faktör %37,627'sini, ikinci faktör %11,946'sını, üçüncü faktör % 9,56'sını, dördüncü faktör %8,277'sini, beşinci faktör % 6,306'sını ve altıncı faktör % 4,469'unu açıklamaktadır. Çizelge 14'de iş tatmini ölçeğinin faktör yapısı ve faktör yükleri verilmektedir.

Çizelge 14. İş tatmini ölçeğinin faktör yapısı ve faktör yükleri verilmektedir.

İş Tatmini için Döndürülmüş Bileşen Matrisi						
İfadeler	Bileşenler.					
	1	2	3	4	5	6
SP13-Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar.	,839					
SP14-Bu şirket işlerini etkin ve düzgün yürütür.	,797					
SP12-Yönetim gelişime açıktır.	,740					
SP15-Bu şirketin çalışanları yönetim tarafından çeşitli şekillerde desteklenmektedir.	,613					
Y11-Yöneticim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.		,868				
Y10-Yöneticim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.		,860				
Y9-Yöneticim genellikle işle ilgili konularda fikirlerimizi almaya çalışır.		,831				
İK2-İşim tatmin edicidir.			,842			
İK3-İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.			,830			
İK1-İşim bana başarıya duygusu veriyor.			,823			
T6-İlerlelemek isteyenler için burada yeteri kadar iyi işler var.				,774		
T5-Şirketimde gelişme olanakları vardır.				,747		
T4-Şirketimin adil bir terfi politikası var.				,671		
ISARK16-Çalışma arkadaşlarımız iyidir.					,924	
ISARK17-Birlikte çalıştığımız insanlar gerçekten de arkadaş canlısıdırlar.					,920	
O7-Diğer şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırdığımda benim maaşım yüksektir.						,885
O8-Bana göre bu şirkette maaşlar diğer şirketlere göre daha yüksektir.						,866

Çıkarma metodu: Principal Component Analysis, faktör sayısı 6

Döndürme metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

SP: Şirket Politikası, **Y:** Yönetici, **İK:** İşin Kendisi, **T:** Terfi, **ISARK:** İş Arkadaşları, **O:** Ödeme

İş tatmini ölçeğinin alt boyutları belirlendikten sonra her bir alt boyutun güvenilirlik katsayı değerleri hesaplanmış ve Çizelge 15’de verilmiştir. Değerlerden de görüleceği üzere her bir ölçeğin güvenilirlik katsayısının yüksek olduğu 0,827 ile 0,882 değerleri arasında değiştiği görülmüştür.

Çizelge 15. İş Tatmini Alt Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha	İfade sayısı
İşin Kendisi	0,838	3
Terfi	0,827	3
Ödeme	0,833	2
Yönetici	0,882	3
Şirket Politikası	0,849	4
İş Arkadaşları	0,854	2

3.8. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan performans ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları Çizelge 16’da görülmektedir.

Çizelge 16. Algılanan Performansla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		1	2	3	4	Ort.	SS
ALGP 1- Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	N	8	17	234	107	3,202	0,622
	%	2,2	4,6	63,9	29,2		
ALGP 2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	N	5	19	257	85	3,153	0,562
	%	1,4	5,2	70,2	23,2		
ALGP 3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	N	6	43	231	86	3,085	0,642
	%	1,6	11,7	63,1	23,5		
ALGP 4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	N	5	25	222	114	3,216	0,624
	%	1,4	6,8	60,7	31,1		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan performans ilgili ifadelerle verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım.” ifadesine çalışanların, %2,2’si (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %4,6’sı (n=17) katılmıyorum, %63,9’u (n=234) katılıyorum, %29,2’si (n=107) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” ifadesine orta (3,200 ± 0,622) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum.” ifadesine çalışanların, %1,4'ü (n=5) kesinlikle katılmıyorum, %5,2'si (n=19) katılmıyorum, %70,2'si (n=257) katılıyorum, %23,2'si (n=85) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.” ifadesine orta (3,150 ± 0,562) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımdan Eminim” ifadesine çalışanların, %1,6'sı (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %11,7'si (n=43) katılmıyorum, %63,1'i (n=231) katılıyorum, %23,5'i (n=86) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ifadesine orta (3,080 ± 0,642) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bir Problem Gündeme Geldiğinde En Hızlı Şekilde Çözüm üretirim.” ifadesine çalışanların, %1,4'ü (n=5) kesinlikle katılmıyorum, %6,8'i (n=25) katılmıyorum, %60,7'si (n=222) katılıyorum, %31,1'i (n=114) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.” ifadesine orta (3,220 ± 0,624) düzeyde katıldıkları saptanmıştır

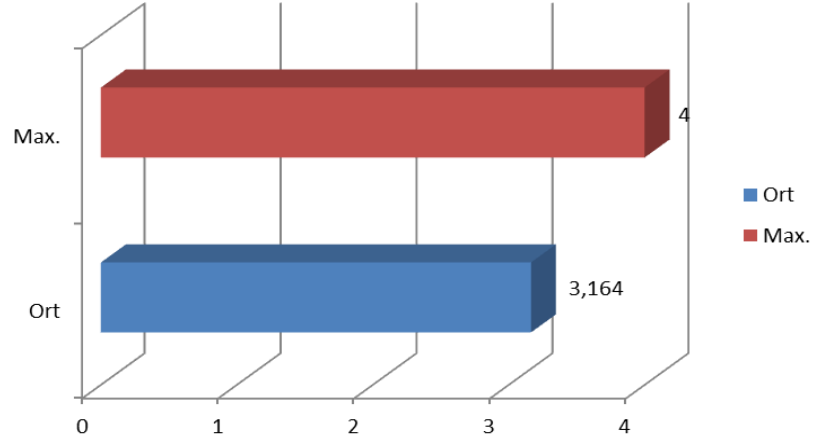
Araştırmaya katılan çalışanların algılanan performans düzeylerine ilişkin veriler Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının Algılanan Performans Düzeyi Ortalaması

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
Algılanan Performans	366	3,164	0,466	1,000	4,000

Araştırmaya katılan Telekomünikasyon firma çalışanlarının algılanan performans düzeyi ortalamasının (3,164 ± 0,466) düzeyde olduğu görülmektedir.

Çalışanların algılanan performans düzeylerinin ortalama değeri Şekil 9'da gösterilmiştir.



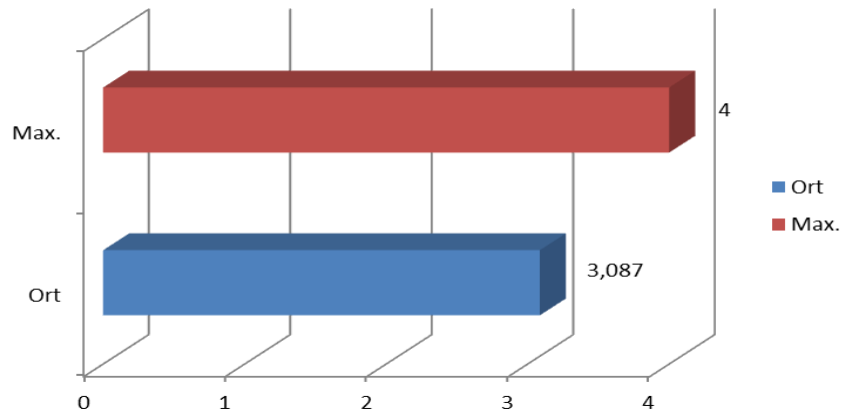
Şekil 9. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının Algılanan Performans Düzeyi Ortalaması

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan performans düzeylerine ilişkin veriler Çizelge 18’de verilmiştir. Çalışanların algılanan performans düzeylerinin ortalama değeri Şekil 10’da gösterilmiştir.

Çizelge 18. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının 360 Derece Performans Değerleme Puanı Ortalaması

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
360 Derece Performans Değerleme Puanı	366	3,087	0,344	1,000	4,000

Araştırmaya katılan Telekomünikasyon firma çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme puanı ortalamasının $(3,087 \pm 0,344)$ düzeyde olduğu görülmektedir.



Şekil 10. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının 360 Derece Performans Değerleme Puanı Ortalaması

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Çizelge 19’da görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“*İşim Bana Başarma Duygusu Veriyor*” ifadesine çalışanların, %2,2’si (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %9,8’i (n=36) katılmıyorum, %17,2’si (n=63) kararsızım, %54,6’sı (n=200) katılıyorum, %16,1’i (n=59) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işim bana başarma duygusu veriyor” ifadesine yüksek ($3,730 \pm 0,923$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*İşim Tatmin Edicidir.*” ifadesine çalışanların, %3,6’sı (n=13) kesinlikle katılmıyorum, %15,6’sı (n=57) katılmıyorum, %27,0’ı (n=99) kararsızım, %42,1’i (n=154) katılıyorum, %11,7’si (n=43) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işim tatmin edicidir.” ifadesine yüksek ($3,430 \pm 1,004$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*İşimde Çalışmaya Değer Bir Şey Yapıyorum.*” ifadesine çalışanların, %2,2’si (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %8,5’i (n=31) katılmıyorum, %16,1’i (n=59) kararsızım, %55,2’si (n=202) katılıyorum, %18,0’ı (n=66) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.” ifadesine yüksek ($3,780 \pm 0,913$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Şirketimin Adil Bir Terfi Politikası Var.*” ifadesine çalışanların, %28,1’i (n=103) kesinlikle katılmıyorum, %29,2’si (n=107) katılmıyorum, %28,7’si (n=105) kararsızım, %11,7’si (n=43) katılıyorum, %2,2’si (n=8) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “şirketimin adil bir terfi politikası var.” ifadesine zayıf ($2,310 \pm 1,070$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Şirketimde Gelişme Olanakları Vardır.*” ifadesine çalışanların, %9,6’sı (n=35) kesinlikle katılmıyorum, %19,4’ü (n=71) katılmıyorum, %30,9’u (n=113) kararsızım, %34,7’si (n=127) katılıyorum, %5,5’i (n=20) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “şirketimde gelişme olanakları vardır.” ifadesine orta ($3,070 \pm 1,068$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*İlerlemek İsteyenler İçin Burada Yeteri Kadar İyi İşler Var.*” ifadesine çalışanların, %9,8’i (n=36) kesinlikle katılmıyorum, %28,4’ü (n=104) katılmıyorum, %35,2’si (n=129) kararsızım, %24,0’ı (n=88) katılıyorum, %2,5’i (n=9) kesinlikle

katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “ilerlemek isteyenler için burada yeteri kadar iyi işler var.” ifadesine orta ($2,810 \pm 0,991$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Diğer Şirketlerde Aynı İşi Yapanlarla Karşılaştırıldığında Benim Maaşım Yüksekler.” ifadesine çalışanların, %32,2’si ($n=118$) kesinlikle katılmıyorum, %35,5’i ($n=130$) katılmıyorum, %19,7’si ($n=72$) kararsızım, %10,1’i ($n=37$) katılıyorum, %2,5’i ($n=9$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “diğer şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında benim maaşım yüksektir.” ifadesine zayıf ($2,150 \pm 1,061$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bana Göre Bu Şirkette Maaşlar Diğer Şirketlere Göre Daha Yüksektir.” ifadesine çalışanların, %30,3’ü ($n=111$) kesinlikle katılmıyorum, %40,4’ü ($n=148$) katılmıyorum, %20,5’i ($n=75$) kararsızım, %6,8’i ($n=25$) katılıyorum, %1,9’u ($n=7$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “bana göre bu şirkette maaşlar diğer şirketlere göre daha yüksektir.” ifadesine zayıf ($2,100 \pm 0,973$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticim Genellikle İşle İlgili Konularda Fikirlerimizi Almaya Çalışır.” ifadesine çalışanların, %6,0’ı ($n=22$) kesinlikle katılmıyorum, %10,9’u ($n=40$) katılmıyorum, %12,8’i ($n=47$) kararsızım, %54,4’ü ($n=199$) katılıyorum, %15,8’i ($n=58$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yöneticim genellikle işle ilgili konularda fikirlerimizi almaya çalışır.” ifadesine yüksek ($3,630 \pm 1,064$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticim Benimle İlgili Konularda Daima Dürüst Olmuştur.” ifadesine çalışanların, %9,0’ı ($n=33$) kesinlikle katılmıyorum, %13,9’u ($n=51$) katılmıyorum, %23,0’ı ($n=84$) kararsızım, %39,1’i ($n=143$) katılıyorum, %15,0’ı ($n=55$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yöneticim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.” ifadesine orta ($3,370 \pm 1,165$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yöneticim İyi Yapılan İş Karşılığında Bize Olan Güvenini Belirtir Ve Över.” ifadesine çalışanların, %5,5’i ($n=20$) kesinlikle katılmıyorum, %15,8’i ($n=58$) katılmıyorum, %21,0’ı ($n=77$) kararsızım, %45,9’u ($n=168$) katılıyorum, %11,7’si ($n=43$) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yöneticim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.” ifadesine yüksek ($3,430 \pm 1,062$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yönetim Gelişime Açıktır.*” ifadesine çalışanların, %9,8'i (n=36) kesinlikle katılmıyorum, %25,4'ü (n=93) katılmıyorum, %30,6'sı (n=112) kararsızım, %30,3'ü (n=111) katılıyorum, %3,8'i (n=14) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yönetim gelişime açıktır.” ifadesine orta (2,930 ± 1,050) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Üst Yönetim İşini Gerçekten De İyi Yapar.*” ifadesine çalışanların, %16,1'i (n=59) kesinlikle katılmıyorum, %28,4'ü (n=104) katılmıyorum, %34,4'ü (n=126) kararsızım, %19,1'i (n=70) katılıyorum, %1,9'u (n=7) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar.” ifadesine orta (2,620 ± 1,028) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Bu Şirket İşlerini Etkin Ve Düzgün Yürütür.*” ifadesine çalışanların, %13,9'u (n=51) kesinlikle katılmıyorum, %27,3'ü (n=100) katılmıyorum, %33,3'ü (n=122) kararsızım, %23,0'ı (n=84) katılıyorum, %2,5'i (n=9) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “bu şirket işlerini etkin ve düzgün yürütür.” ifadesine orta (2,730 ± 1,042) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Bu Şirketin Çalışanları Yönetim Tarafından Çeşitli Şekillerde Desteklenmektedir.*” ifadesine çalışanların, %9,3'ü (n=34) kesinlikle katılmıyorum, %27,6'sı (n=101) katılmıyorum, %36,6'sı (n=134) kararsızım, %21,6'sı (n=79) katılıyorum, %4,9'u (n=18) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “bu şirketin çalışanları yönetim tarafından çeşitli şekillerde desteklenmektedir.” ifadesine orta (2,850 ± 1,020) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Çalışma Arkadaşlarımız İyidir.*” ifadesine çalışanların, %1,6'sı (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %2,7'si (n=10) katılmıyorum, %5,5'i (n=20) kararsızım, %66,1'i (n=242) katılıyorum, %24,0'ı (n=88) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalışma arkadaşlarımız iyidir.” ifadesine yüksek (4,080 ± 0,739) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Birlikte Çalıştığımız İnsanlar Gerçekten De Arkadaş Canlısıdırlar.*” ifadesine çalışanların, %1,1'i (n=4) kesinlikle katılmıyorum, %4,1'i (n=15) katılmıyorum, %14,2'si (n=52) kararsızım, %61,5'i (n=225) katılıyorum, %19,1'i (n=70) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “birlikte çalıştığımız insanlar gerçekten de arkadaş canlısıdırlar.” ifadesine yüksek (3,930 ± 0,770) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çizelge 19. Çizelge İş Tatmini İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		1	2	3	4	5	Ort.	SS
IK1- İşim bana başarıma duygusu veriyor.	N	8	36	63	200	59	3,727	0,923
	%	2,2	9,8	17,2	54,6	16,1		
IK2- İşim tatmin edicidir	N	13	57	99	154	43	3,429	1,004
	%	3,6	15,6	27,0	42,1	11,7		
IK3- İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.	N	8	31	59	202	66	3,784	0,913
	%	2,2	8,5	16,1	55,2	18,0		
T4- Şirketimin adil bir terfi politikası var.	N	103	107	105	43	8	2,306	1,070
	%	28,1	29,2	28,7	11,7	2,2		
T5- Şirketimde gelişme olanakları vardır.	N	35	71	113	127	20	3,071	1,068
	%	9,6	19,4	30,9	34,7	5,5		
T6- İlerlemek isteyenler için burada yeteri kadar iyi işler var.	N	36	104	129	88	9	2,809	0,991
	%	9,8	28,4	35,2	24,0	2,5		
O7- Diğer şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında benim maaşım yüksektir	N	118	130	72	37	9	2,150	1,061
	%	32,2	35,5	19,7	10,1	2,5		
O8- Bana göre bu şirkette maaşlar diğer şirketlere göre daha yüksektir.	N	111	148	75	25	7	2,096	0,973
	%	30,3	40,4	20,5	6,8	1,9		
Y9- Yöneticim genellikle işle ilgili konularda fikirlerimizi almaya çalışır.	N	22	40	47	199	58	3,631	1,064
	%	6,0	10,9	12,8	54,4	15,8		
Y10- Yöneticim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.	N	33	51	84	143	55	3,372	1,165
	%	9,0	13,9	23,0	39,1	15,0		
Y11- Yöneticim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.	N	20	58	77	168	43	3,426	1,062
	%	5,5	15,8	21,0	45,9	11,7		
SP12- Yönetim gelişime açıktır.	N	36	93	112	111	14	2,929	1,050
	%	9,8	25,4	30,6	30,3	3,8		
SP13- Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar.	N	59	104	126	70	7	2,623	1,028
	%	16,1	28,4	34,4	19,1	1,9		
SP14- Bu şirket işlerini etkin ve düzgün yürütür.	N	51	100	122	84	9	2,727	1,042
	%	13,9	27,3	33,3	23,0	2,5		
SP15- Bu şirketin çalışanları yönetim tarafından çeşitli şekillerde desteklenmektedir.	N	34	101	134	79	18	2,852	1,020
	%	9,3	27,6	36,6	21,6	4,9		
ISARK16-Çalışma arkadaşlarımız iyidir.	N	6	10	20	242	88	4,082	0,739
	%	1,6	2,7	5,5	66,1	24,0		
ISARK17- Birlikte çalıştığımız insanlar gerçekten de arkadaş canlısıdırlar.	N	4	15	52	225	70	3,934	0,770
	%	1,1	4,1	14,2	61,5	19,1		

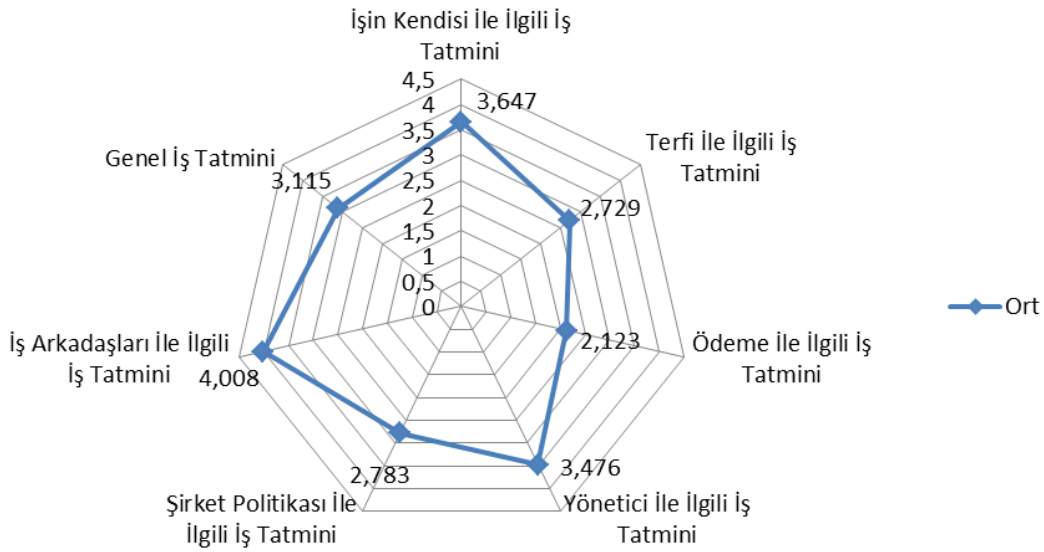
Araştırmaya katılan Telekomünikasyon firma çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “işin kendisi ile ilgili iş tatmini” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,647 \pm 0,823$); “terfi ile ilgili iş tatmini” düzeyi ortalamasının orta ($2,729 \pm 0,899$); “ödeme ile ilgili iş tatmini” düzeyi ortalamasının zayıf ($2,123 \pm 0,942$); “yönetici ile ilgili iş tatmini” düzeyi ortalamasının yüksek ($3,476 \pm 0,988$);

“şirket politikası ile ilgili iş tatmini” düzeyi ortalamasının orta ($2,783 \pm 0,859$); “iş arkadaşları ile ilgili iş tatmini” düzeyi ortalamasının yüksek ($4,008 \pm 0,705$); “genel iş tatmini” düzeyi ortalamasının orta ($3,115 \pm 0,608$) düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bilgiler Çizelge 20'deki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 20. Çizelge İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Ortalama	SS
İşin Kendisi	3,647	0,823
Terfi	2,729	0,899
Ödeme	2,123	0,942
Yönetici	3,476	0,988
Şirket Politikası	2,783	0,859
İş Arkadaşları	4,008	0,705
Genel İş Tatmini	3,647	0,823

Şekil 11'de iş tatmini boyutlarının ortalamalarının gösterildiği bilgiler bulunmaktadır.



Şekil 11. Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firma Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları

3.9. DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ

Bu bölümde algılanan performans, 360 derece performans değerlendirme puanı ve iş tatmini ile ilgili farklılık analizlerine yer verilmiştir.

3.9.1. Algılanan Performansla İlgili Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan performans puanlarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi Çizelge 21’de gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar yaş değişkenine göre çalışanların algıladıkları performans puanlarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0.05$).

Çizelge 21. Yaş Algılanan Performans Farklılık Analizleri

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
Algılanan performans	26-30 Arası	145	176,04	0,473	1,901	0,386
	31-35 Arası	143	184,24	0,465		
	36 Ve Daha Büyük	78	196,00	0,458		

Çalışanların algılanan performans puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi Çizelge 22’de gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar cinsiyet değişkenine göre gruplar arasında algılanan performans puanları istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 22. Cinsiyet Algılanan Performans Farklılık Analizleri

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
Algılanan Performans	Erkek	300	179,71	0,451	8 763,000	0,135
	Kadın	66	200,73	0,530		

Çalışanların algılanan performans puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi Çizelge 23’de belirtilmiştir. Çıkan sonuçlar medeni durum değişkenine göre grupların algılanan performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 23. Medeni Durum Algılanan Performans Farklılık Analizleri

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
Algılanan Performans	Bekar	111	184,21	0,440	14 073,500	0,931
	Evli	255	183,19	0,478		

Çalışanların algılanan performans puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi Çizelge 24’de gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar öğrenim durumu değişkenine göre grupların algılanan performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 24. Öğrenim Durumu Algılanan Performans Farklılık Analizleri

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
Algılanan Performans	Üniversite	275	184,66	0,449	12 194,500	0,710
	Yüksek Lisans	91	180,01	0,515		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan performans puanlarının meslekte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi Çizelge 25’de gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar göre meslekte çalışma süresi değişkeninin grupların algılanan performans puanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 25. Meslekte Çalışma Süresi Algılanan Performans Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
Algılanan performans	1-3 Yıl	47	147,32	0,477	7,660	0,054
	4-6 Yıl	128	189,55	0,452		
	7-9 Yıl	97	180,81	0,476		
	10 Yıldan Fazla	94	196,12	0,461		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan performans puanlarının şu an ki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi Çizelge 26’da gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar şu an ki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre grupların algılanan performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 26. Şu An ki İşyerinde Çalışma Süresi Algılanan Performans Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
Algılanan performans	1-3 Yıl	78	164,79	0,490	7,550	0,056
	4-6 Yıl	166	187,31	0,462		
	7-9 Yıl	64	171,91	0,490		
	10 Yıldan Fazla	58	210,54	0,404		

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan performans puanları unvanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi Çizelge 27’de gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar unvan değişkenine göre grupların algılanan performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0.05$).

Çizelge 27. Unvan Algılanan Performans Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
Algılanan performans	Mühendis/uzman Yrd.	100	173,10	0,476	6,103	0,192
	Uzman	138	183,41	0,487		
	Takım Lideri/yönetici	71	195,61	0,457		
	Müdür	35	165,03	0,355		
	Diğer	22	221,68	0,446		

Yazında genellikle algılanan performans ile yaş, cinsiyet, hizmet yılı ve pozisyonun etkili olduğu belirtilmektedir. Bunlardan birinde, Özdoğan (2009) ilköğretim okul yöneticilerinin performans değerlendirmesini araştırmıştır. Sonuç olarak erkek ve kadın yöneticiler arasında cinsiyetlerine bağlı performans algısı olduğu ifade edilmiştir. Yazındaki diğer çalışmalarda da genellikle iş tatminin yordayıcısı olarak algılanan performansın araştırıldığı ve ilgili faktörler ile anlamlı düzeyde farklılaştığı belirtilmektedir (Öz ve Sümer, 2004; Tuncel ve Sümer, 2000; Judge, vd., 2001; Veloutsou ve Panigyrakis, 2004).

3.9.2. 360 Derece Performans Değerleme Puanı İle İlgili Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi Çizelge 28’de verilmiştir. Çıkan sonuçlar yaş değişkenine göre grupların 360 derece performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0.05$).

Çizelge 28. Yaş 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
360 derece performans değerlendirme puanı	26-30 Arası	145	183,01	0,368	2,048	0,359
	31-35 Arası	143	191,30	0,350		
	36 Ve Daha Büyük	78	170,12	0,281		

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi Çizelge 29’da verilmiştir. Çıkan sonuçlar cinsiyet değişkenine grupların 360 derece performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 29. Cinsiyet 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
360 Derece Performans Değerleme Puanı	Erkek	300	181,10	0,345	9178,500	0,352
	Kadın	66	194,43	0,340		

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanlarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi Çizelge 30’de verilmiştir. Çıkan sonuçlar medeni durum değişkenine göre grupların 360 derece performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 30. Medeni Durum 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
360 Derece Performans Değerleme Puanı	Bekâr	111	176,67	0,381	13394,000	0,413
	Evli	255	186,47	0,325		

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi Çizelge 31’de verilmiştir. Çıkan sonuçlar öğrenim durumu değişkenine göre grupların 360 derece performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 31. Öğrenim Durumu 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
360 Derece Performans Değerleme Puanı	Üniversite	275	177,88	0,356	10966,000	0,076
	Yüksek Lisans	91	200,49	0,304		

Araştırmaya katılan çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanlarının meslekte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi Çizelge 32’de verilmiştir. Çıkan sonuçlar meslekte çalışma süresi değişkenine göre grupların 360 derece performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 32. Meslekte Çalışma Süresi 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
360 derece performans değerlendirme puanı	1-3 Yıl	47	164,52	0,406	2,783	0,426
	4-6 Yıl	128	191,99	0,397		
	7-9 Yıl	97	187,26	0,246		
	10 Yıldan Fazla	94	177,55	0,322		

Araştırmaya katılan çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanlarının şu an ki işyerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi Çizelge 33’de verilmiştir. Çıkan sonuçlar şu an ki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre grupların 360 derece performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 33. Şu an ki İşyerinde Çalışma Süresi 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
360 derece performans değerlendirme puanı	1-3 Yıl	78	173,60	0,412	2,716	0,438
	4-6 Yıl	166	193,23	0,358		
	7-9 Yıl	64	179,24	0,244		
	10 Yıldan Fazla	58	173,68	0,298		

Araştırmaya katılan çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanlarının unvanı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi Çizelge 34’de verilmiştir. Çıkan

sonuçlar unvan değişkenine göre grupların 360 derece performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0,05$).

Çizelge 34. Unvan 360 Derece Performans Değerlendirme Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
360 derece performans değerlendirme puanı	Mühendis/Uzman Yrd.	100	186,00	0,413	2,476	0,649
	Uzman	138	182,60	0,271		
	Takım Lideri/yönetici	71	193,93	0,260		
	Müdür	35	160,29	0,249		
	Diğer	22	181,07	0,653		

3.9.3. İş Tatmini İle İlgili Farklılık Analizleri

Çizelge 35’de yaşa göre iş tatmini ve alt boyutlarının Kruskal Wallis H-Testi farklılık sonuçları verilmektedir.

Çizelge 35’de görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından ödeme ile ilgili iş tatmini yaşa göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). 36 ve daha büyük yaştaki çalışanların sıra ortalaması diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile işyerinde en yaşlı olanların ödeme ile ilgili iş tatmini daha yüksektir. 36 yaş ve üzeri şirkette belirli bir konuma gelmiş ve ücret konusunda tatmin edici bir düzeye ulaşmış bir kesimi ifade etmektedir. Bu yaşlardan sonra alınan unvanların ücret konusunda çalışanları tatmin edici bir düzeye getirmiş olması ödeme ile ilgili iş tatmini düzeyine etki etmiş olabilir.

Çizelge 35’de de görüldüğü gibi yaş değişkenine göre çalışanların işin kendisinden, terfiden, yöneticilerden, şirket politikalarından ve iş arkadaşlarından tatmin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların genel iş tatmini puanları da yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 35. Yaş İş Tatmini Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
İşin kendisi ile ilgili iş tatmini	26-30 arası	166	176,08	0,797	3,383	0,1843
	31-35 arası	64	180,72	0,895		
	36 ve daha büyük	58	202,38	0,783		
Terfi İle İlgili İş Tatmini	26-30 arası	78	190,38	0,748	1,408	0,4945
	31-35 arası	166	182,21	0,913		
	36 ve daha büyük	64	173,08	0,883		
Ödeme İle İlgili İş Tatmini	26-30 arası	166	176,43	0,926	8,405	0,0150
	31-35 arası	64	174,26	0,821		
	36 ve daha büyük	58	213,58	1,029		
Yönetici İle İlgili İş Tatmini	26-30 arası	166	184,88	0,983	4,168	0,1244
	31-35 arası	64	193,17	1,082		
	36 ve daha büyük	58	163,20	1,044		
Şirket Politikası İle İlgili İş Tatmini	26-30 arası	166	182,71	0,865	0,029	0,9854
	31-35 arası	64	184,68	0,886		
	36 ve daha büyük	58	182,81	0,828		
İş Arkadaşları İle İlgili İş Tatmini	26-30 arası	166	197,31	0,665	5,681	0,0584
	31-35 arası	64	178,81	0,767		
	36 ve daha büyük	58	166,42	0,753		
Genel İş Tatmini	26-30 arası	166	185,90	0,604	0,221	0,8956
	31-35 arası	64	180,29	0,618		
	36 ve daha büyük	58	184,93	0,669		

Çizelge 36'da cinsiyete göre iş tatmini ve alt boyutlarının Mann Whitney-U Testi farklılık sonuçları verilmektedir.

Çizelge 36'da görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından terfi ile ilgili tatmin cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Erkek çalışanların sıra ortalaması kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile erkek çalışanların terfi ile ilgili iş tatmini daha yüksektir. Şirketlerde genel olarak erkek idarecilerin kadın idarecilerden fazla olması erkekleri terfi noktasında tatmin düzeyinin daha yüksek olmasına sebep olmuş olabilir.

Çizelge 36'da görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre çalışanların işin kendisinden, ödemedenden, yöneticilerden, şirket politikalarından ve iş arkadaşlarından tatmin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların genel iş tatmini puanları da cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 36. Cinsiyet İş Tatmini Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
İşin Kendisi İle İlgili İş Tatmini	Erkek	300	187,59	0,796	8672,000	0,110
	Kadın	66	164,89	0,927		
Terfi İle İlgili İş Tatmini	Erkek	300	188,67	0,908	8349,000	0,045
	Kadın	66	160,00	0,835		
Ödeme İle İlgili İş Tatmini	Erkek	300	179,98	0,960	8843,500	0,165
	Kadın	66	199,51	0,856		
Yönetici İle İlgili İş Tatmini	Erkek	300	182,17	0,979	9502,000	0,606
	Kadın	66	189,53	1,033		
Şirket Politikası İle İlgili İş Tatmini	Erkek	300	183,35	0,865	9855,000	0,954
	Kadın	66	184,18	0,835		
İş Arkadaşları İle İlgili İş Tatmini	Erkek	300	183,52	0,714	9895,000	0,994
	Kadın	66	183,42	0,670		
Genel İş Tatmini	Erkek	300	184,72	0,609	9534,500	0,638
	Kadın	66	177,96	0,606		

Çizelge 37’de medeni duruma göre iş tatmini ve alt boyutlarının Mann Whitney-U -Testi farklılık analizi sonuçları verilmektedir.

Çizelge 37’de görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından terfi ile ilgili iş tatmini medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Bekâr çalışanların sıra ortalaması evli çalışanlara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile bekâr çalışanların terfi ile ilgili iş tatmini daha yüksektir. Bekâr çalışanlar genel itibari ile işe yeni başlamış kesimi ifade etmektedir. Dolayısı ile bekâr çalışanların terfi ile ilgili beklentilerinin çok fazla olmaması tatmin düzeylerinin yüksekliğini sonuç vermiş olabilir.

Çizelge 37’de görüldüğü gibi medeni durum değişkenine göre çalışanların işin kendisinden, terfiden, yöneticilerden, şirket politikalarından ve iş arkadaşlarından tatmin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların genel iş tatmini puanları da medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 37. Medeni Durum İş Tatmini Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
İşin Kendisi İle İlgili İş Tatmini	Bekâr	111	174,52	0,789	13156,000	0,278
	Evli	255	187,41	0,837		
Terfi İle İlgili İş Tatmini	Bekâr	111	201,33	0,860	12173,000	0,032
	Evli	255	175,74	0,910		
Ödeme İle İlgili İş Tatmini	Bekâr	111	193,06	0,959	13091,500	0,244
	Evli	255	179,34	0,934		
Yönetici İle İlgili İş Tatmini	Bekâr	111	196,13	0,982	12751,000	0,128
	Evli	255	178,00	0,990		
Şirket Politikası İle İlgili İş Tatmini	Bekâr	111	196,51	0,855	12708,000	0,119
	Evli	255	177,84	0,860		
İş Arkadaşları İle İlgili İş Tatmini	Bekâr	111	196,47	0,676	12712,500	0,092
	Evli	255	177,85	0,715		
Genel İş Tatmini	Bekâr	111	197,21	0,606	12631,000	0,102
	Evli	255	177,53	0,608		

Çizelge 38’de öğrenim duruma göre iş tatmini ve alt boyutlarının Mann Whitney-U -Testi farklılık sonuçları verilmektedir.

Çizelge 38’de görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından terfi ile ilgili iş tatmini öğrenim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Öğrenim durumu lisans olan çalışanlarda sıra ortalaması öğrenim durumu yüksek lisansüstü olanlara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile öğrenim durumu lisans olan çalışanların terfi ile ilgili iş tatmini daha yüksektir. Şirkette yüksek lisans, doktora mezunu çalışanların bu kariyerlerini kullanabilecekleri bir fırsat verilmemiş olması bu çalışanlarda tatmin düzeyini düşürmüş olabilir.

Çizelge 38’de görüldüğü gibi öğrenim durumu değişkenine göre çalışanların işin kendisinden, terfiden, yöneticilerden, şirket politikalarından ve iş arkadaşlarından tatmin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların genel iş tatmini puanları da öğrenim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 38. Öğrenim Durumu İş Tatmini Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
İşin Kendisi İle İlgili İş Tatmini	Üniversite	275	186,87	0,810	11585,500	0,283
	Yüksek Lisans	91	173,31	0,858		
Terfi İle İlgili İş Tatmini	Üniversite	275	190,65	0,911	10546,500	0,024
	Yüksek Lisans	91	161,90	0,841		
Ödeme İle İlgili İş Tatmini	Üniversite	275	178,67	0,883	11185,000	0,121
	Yüksek Lisans	91	198,09	1,087		
Yönetici İle İlgili İş Tatmini	Üniversite	275	186,91	0,989	11576,000	0,280
	Yüksek Lisans	91	173,21	0,985		
Şirket Politikası İle İlgili İş Tatmini	Üniversite	275	188,47	0,857	11146,000	0,117
	Yüksek Lisans	91	168,48	0,857		
İş Arkadaşları İle İlgili İş Tatmini	Üniversite	275	187,45	0,639	11427,500	0,177
	Yüksek Lisans	91	171,58	0,870		
Genel İş Tatmini	Üniversite	275	188,32	0,589	11188,000	0,130
	Yüksek Lisans	91	168,95	0,658		

Çizelge 39’da meslekte çalışma süresine göre iş tatmini ve alt boyutlarının Kruskal Wallis H-Testi farklılık analizleri sonuçları verilmektedir.

Çizelge 39’da görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından terfi ile ilgili iş tatmini meslekte çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.001$). 1-3 yıl arasında çalışanların sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile meslekte çalışma süresi 1-3 yıl olanlarda terfi ile ilgili iş tatmini daha yüksektir.

Daha önce de ifade edildiği gibi 1-3 yıl çalışma süresi olan çalışanlar işe yeni başlamış olan personellerin çoğunlukta olduğu bir gurubu ifade etmektedir. Bundan dolayı da terfi noktasında beklenti henüz zayıf olabilir bu da terfi de iş tatmini düzeylerine olumlu yönde etki etmiş olabilir.

Çizelge 39’da görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından ödeme ile ilgili iş tatmini meslekte çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.001$). Meslekte çalışma süresi 1-3 yıl olan çalışanlarla 10 yıldan fazla olan çalışanların sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile işyerinde en yeni olanlarla en eski olanların ödeme ile ilgili iş tatmini daha yüksektir.

Ödemede tatmin düzeyi yüksek olan 1-3 yıl çalışma süresi içerisinde yer alan çalışanlar işe yeni başlamış kesimi ifade etmektedir. Bu grup içerisinde yer alan çalışanlar şirket tarafından takdir edilen ücretle memnuniyet düzeyleri artan, başka bir

ifade ile küçük şeylerle mutlu olabilen, şirketi ve ücret politikalarını yeni tanımaya başlayan bireylerden oluşmaktadır. Çalışanlar arasında ücret farklılaşmalarının ve aldıkları ücreti hem içeride hem de dışarıda karşılaştırmaya başladıkları süreç 3 yıldan sonra başlamaktadır. Bundan dolayı ödeme de tatmin düzeylerinin 1-3 yıl arası çalışanlarda yüksek çıkması bu sebeplerden dolayı olabilir. 10 yıldan fazla olan çalışanlar bu yıla kadar ücretlerin yeteri kadar artış göstermiş bir kesimi ya da artış olmasa da durumu kabullenmiş bir gurubu ifade etmektedir. Ücret konusunda tatmin düzeyi düşük olanlar bu yıla kadar genellikle çalışmamakta ve işini bırakmaktadır. Çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların iş tatmin düzeyi bu sebeplerden dolayı yüksek olabilir.

Çizelge 39'da görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından şirket politikasından tatmin meslekte çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.01$). Meslekte çalışma süresi 1-3 yıl olan çalışanlarda sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile meslekte çalışma süresi 1-3 yıl olanlarda şirket politikası ile ilgili iş tatmini daha yüksektir.

Çizelge 39'da görüldüğü gibi genel iş tatmini meslekte çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.001$). Meslekte çalışma süresi 1-3 yıl olan çalışanlarda sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile meslekte çalışma süresi 1-3 yıl olanlarda genel iş tatmini daha yüksektir.

Şirket politikaları ve genel iş tatmini düzeylerinin 1-3 yıl çalışma süresinde olan çalışanlarda yüksek olmasını daha önce de ifade edildiği gibi işe yeni başlayan çalışanların beklenti düzeylerinin düşüklüğüne bağlanabilir.

Çizelge 39'da görüldüğü gibi meslekte çalışma değişkenine göre çalışanların işin kendisinden, yöneticilerden ve iş arkadaşlarından tatmin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çizelge 39. Meslekte Çalışma Süresi İş Tatmini Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
İşin Kendisi İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	47	174,53	0,772	6,120	0,106
	4-6 Yıl	128	178,29	0,839		
	7-9 Yıl	97	172,76	0,837		
	10 Yıldan Fazla	94	206,17	0,795		
Terfi İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	47	247,13	0,666	20,453	0,000
	4-6 Yıl	128	177,94	0,868		
	7-9 Yıl	97	166,67	0,993		
	10 Yıldan Fazla	94	176,63	0,868		
Ödeme İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	47	226,02	0,924	39,253	0,000
	4-6 Yıl	128	147,84	0,816		
	7-9 Yıl	97	170,45	0,919		
	10 Yıldan Fazla	94	224,27	0,962		
Yönetici İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	47	221,29	0,659	7,755	0,051
	4-6 Yıl	128	182,81	1,046		
	7-9 Yıl	97	178,66	0,980		
	10 Yıldan Fazla	94	170,54	1,023		
Şirket Politikası İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	47	238,01	0,625	17,251	0,001
	4-6 Yıl	128	175,04	0,857		
	7-9 Yıl	97	163,17	0,921		
	10 Yıldan Fazla	94	188,74	0,836		
İş Arkadaşları İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	47	201,66	0,709	3,671	0,299
	4-6 Yıl	128	182,83	0,640		
	7-9 Yıl	97	188,48	0,777		
	10 Yıldan Fazla	94	170,19	0,715		
Genel İş Tatmini	1-3 Yıl	47	237,47	0,464	18,058	0,000
	4-6 Yıl	128	170,48	0,586		
	7-9 Yıl	97	164,82	0,632		
	10 Yıldan Fazla	94	193,53	0,632		

Çizelge 40’da meslekte şu an ki işyerinde çalışma süresine göre iş tatmini ve alt boyutlarının Kruskal Wallis H-Testi farklılık analizi sonuçları verilmektedir.

Çizelge 40’da görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından terfi ile ilgili iş tatmini şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.001$). Şu an ki işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl olan çalışanlarda sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile şu an ki işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl olanlarda terfi ile ilgili iş tatmini daha yüksektir. 1-3 yıl arasındaki çalışanlar iş

yerinde yeni çalışmaya başlamış çalışanlardan oluşması sebebi ile işyerinden beklenti düzeylerinin düşük olması tatmin düzeylerinin yüksek olmasını sağlamış olabilir. Sonrasında gelen 4-6 yıl arası çalışanların terfi ile ilgili iş tatmini düzeylerinin yüksekliği ise ara unvanların bu yıllarda alınmasında etkili olmuş olabilir. Sıralamada 10 yıldan fazla çalışma süresi olanların 4-6 yıl arası çalışma süresine yakın tatmin düzeylerinin olması bu yıllardan sonra gerçekleşen yöneticilik atamalarının etkisini gösterebilir.

Çizelge 40'da görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından ödeme ile ilgili iş tatmini şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.001$). Şu an ki işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl arası olan çalışanlarla 10 yıldan fazla çalışanların sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile işyerinde en yeni olanlarla en eski olanların ödeme ile ilgili iş tatmini daha yüksektir. Çalışma süresi 1-3 yıl arasında olanların işe yeni başlamış olmaları sebebiyle beklenti düşüklüğü ve ücret farklılaşmalarının oluşmaya başlamamış olması ödeme ile ilgili iş tatmini düzeylerini diğer gruplara göre farklı kılmış olabilir. 10 yıldan fazla çalışma süresi olanlarda, ücret iyileşmesi genelde gerçekleşmiş ya da çalışanlar durumu kabullenmiş durumdadır. Ücret seviyesinden memnun olmayanlar ise bu yıla kadar işyerinde çalışmaya son vermiştir. Bundan dolayı 10 yıldan fazla çalışma süresi olanlar da ödeme ile ilgili iş tatmini düzeyinin yüksek olmasında bunlar etkili olmuş olabilir.

Çizelge 40'da görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından yöneticilerden tatmin şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Şu an ki işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl arası olan çalışanlarda sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile şu an ki işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl olanlarda yönetici ile ilgili iş tatmini daha yüksektir.

Çizelge 40'da görüldüğü gibi şirket politikalarında tatmin şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.001$). Şu an ki işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl arası olan çalışanlarda sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile şu an ki işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl olanlarda şirket politikası ile ilgili iş tatmini daha yüksektir.

Çalışma süresi 1-3 yıl olanların yöneticilerden ve şirket politikalarından tatmin düzeylerinin diğer gruplara göre yüksek olması, işyerinde yeni olmalarına ve beklenti düzeylerinin düşük olmasına bağlanabilir.

Çizelge 40'da görüldüğü gibi iş arkadaşlarından tatmin şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Şu an ki işyerinde çalışma süresi 7-9 yıl arasında olan çalışanlarda sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile şu an ki işyerinde çalışma süresi 7-9 yıl olanlarda iş arkadaşları ile ilgili iş tatmini daha yüksektir. Bu yıllarda şirkette çalışma şartlarını kabullenme durumunun gerçekleşmesi, arkadaşlık ilişkilerini güçlü kılmasına dolayısı ile tatmin düzeyinin yüksekliğine etki etmiş olabilir. 1-3 yıl arasında çalışma süresi olanlar henüz şirketi ve ortamı tanıma gayretinde olan bir kesimi tanımlamaktadır. 4-6 yıl arasında çalışma süresi olanlar ise 7-9 yıl arasında çalışma süresi olanlara nazaran ortak paydaları daha az ve bu yıllar iş memnuniyetsizliği açısından işten ayrılmalarının yoğun yaşandığı yıllar olması sebebi ile tatmin düzeyleri daha düşük olabilmektedir. 10 yıldan fazla çalışma süresi içlerine girenler ise alınan terfilerle oluşan yeni arkadaş çevresine uyum süreci içerisinde olabilirler. Ödeme boyutunda da 10 yıl üzeri çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek olması bu görüşü destekleyebilir.

Çizelge 40'da görüldüğü gibi genel iş tatmini şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0.001$). Şu an ki işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl arasında olan çalışanlarda sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile şu an ki işyerinde çalışma süresi 1-3 yıl olanlarda genel iş tatmini daha yüksektir.

Çalışanların işin kendisi ile ilgili tatmin puanları da şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 40. Şu An ki İşyerinde Çalışma Süresi İş Tatmini Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
İşin Kendisi İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	78	175,15	0,840	3,757	0,289
	4-6 Yıl	166	181,89	0,797		
	7-9 Yıl	64	176,56	0,895		
	10 Yıldan Fazla	58	207,00	0,783		
Terfi İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	78	229,12	0,748	19,523	0,000
	4-6 Yıl	166	175,30	0,913		
	7-9 Yıl	64	160,89	0,883		
	10 Yıldan Fazla	58	170,58	0,944		
Ödeme İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	78	217,92	0,890	23,259	0,000
	4-6 Yıl	166	158,93	0,926		
	7-9 Yıl	64	177,55	0,821		
	10 Yıldan Fazla	58	214,10	1,029		
Yönetici İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	78	214,30	0,801	11,256	0,010
	4-6 Yıl	166	183,76	0,983		
	7-9 Yıl	64	161,19	1,082		
	10 Yıldan Fazla	58	165,97	1,044		
Şirket Politikası İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	78	230,04	0,738	22,338	0,000
	4-6 Yıl	166	176,91	0,865		
	7-9 Yıl	64	150,80	0,886		
	10 Yıldan Fazla	58	175,85	0,828		
İş Arkadaşları İle İlgili İş Tatmini	1-3 Yıl	78	184,93	0,686	9,345	0,025
	4-6 Yıl	166	186,88	0,665		
	7-9 Yıl	64	202,72	0,767		
	10 Yıldan Fazla	58	150,70	0,753		
Genel İş Tatmini	1-3 Yıl	78	223,38	0,504	15,798	0,001
	4-6 Yıl	166	174,42	0,604		
	7-9 Yıl	64	158,87	0,618		
	10 Yıldan Fazla	58	183,04	0,669		

Çizelge 41’de unvana göre iş tatmini ve alt boyutlarının Kruskal Wallis H-Testi farklılık sonuçları verilmektedir.

Çizelge 41’de görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından işin kendisi ile ilgili iş tatmini unvana göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0.001$). Diğer unvanına sahip çalışanlarda sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile unvanı diğer olan çalışanlar ile ilgili iş tatmini daha yüksektir.

Çizelge 41’de görüldüğü gibi iş tatmini boyutlarından ödeme ile ilgili iş tatmini unvana göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Unvanı müdür olan çalışanların sıra ortalaması diğer gruplara göre daha yüksektir. Diğer bir ifade ile işyerinde unvanı müdür olan çalışanların ödeme ile ilgili iş tatmini daha yüksektir.

Unvanı müdür olanların aldıkları ücretin yüksek olması tatmin düzeylerini yüksek kılmış olabilir.

Çizelge 41’de görüldüğü gibi meslekte çalışma değişkenine göre çalışanların işin terfiden, yöneticilerden, şirket politikalarından ve iş arkadaşlarından tatmin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışanların genel iş tatmini puanları da öğrenim değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 41. Unvan İş Tatmini Farklılık Analizi

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
İşin Kendisi İle İlgili İş Tatmini	Mühendis/Uzman Yrd.	100	157,10	0,855	25,935	0,000
	Uzman	138	174,19	0,802		
	Takım Lideri/Yönetici	71	191,69	0,734		
	Müdür	35	240,41	0,723		
	Diğer	22	244,95	0,832		
Terfi İle İlgili İş Tatmini	Mühendis/Uzman Yrd.	100	172,55	0,920	5,799	0,215
	Uzman	138	177,06	0,875		
	Takım Lideri/Yönetici	71	192,70	0,839		
	Müdür	35	216,99	0,963		
	Diğer	22	190,70	0,979		
Ödeme İle İlgili İş Tatmini	Mühendis/Uzman Yrd.	100	167,70	0,911	17,211	0,002
	Uzman	138	168,11	0,922		
	Takım Lideri/Yönetici	71	209,17	0,809		
	Müdür	35	230,54	0,968		
	Diğer	22	194,18	1,268		
Yönetici İle İlgili İş Tatmini	Mühendis/Uzman Yrd.	100	175,98	1,015	5,056	0,282
	Uzman	138	183,47	0,974		
	Takım Lideri/Yönetici	71	205,64	0,844		
	Müdür	35	163,04	0,889		
	Diğer	22	178,98	1,388		
Şirket Politikası İle İlgili İş Tatmini	Mühendis/Uzman Yrd.	100	186,31	0,880	4,000	0,406
	Uzman	138	175,12	0,863		
	Takım Lideri/Yönetici	71	178,12	0,857		
	Müdür	35	198,79	0,751		
	Diğer	22	216,32	0,904		
İş Arkadaşları İle İlgili İş Tatmini	Mühendis/Uzman Yrd.	100	186,88	0,728	3,734	0,443
	Uzman	138	192,55	0,655		
	Takım Lideri/Yönetici	71	175,39	0,551		
	Müdür	35	164,64	0,643		
	Diğer	22	167,50	1,217		
Genel İş Tatmini	Mühendis/Uzman Yrd.	100	170,00	0,631	8,678	0,070
	Uzman	138	173,88	0,597		
	Takım Lideri/Yönetici	71	197,46	0,519		
	Müdür	35	218,09	0,615		
	Diğer	22	205,16	0,765		

3.10. ÖLÇEKLER VE ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON

Bu kısımda araştırmada kullanılan değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Veriler normal dağılım göstermediği için Spearman metodu kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı 2006: 116);

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Çizelge 42. Algılanan Performans, 360 Derece Performans Ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon

		Algılanan performans	360 derece performans	İşin kendisi	Terfi	Ödeme	Yönetici	Şirket Politikası	İş Arkadaşları	Genel İş Tatmini
Algılanan performans	r	1,000	,280**	,367**	0,039	0,047	,148**	,143**	0,085	,184**
	p	.	0,000	0,000	0,458	0,370	0,005	0,006	0,104	0,000
360 derece performans	r		1,000	,135**	-0,027	-0,036	0,069	-0,013	0,014	0,031
	p		.	0,010	0,609	0,497	0,187	0,800	0,788	0,556
İşin kendisi	r			1,000	,433**	,228**	,309**	,341**	,184**	,610**
	p			.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Terfi	r				1,000	,414**	,467**	,678**	,140**	,831**
	p				.	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000
Ödeme	r					1,000	,232**	,465**	0,049	,570**
	p					.	0,000	0,000	0,348	0,000
Yönetici	r						1,000	,419**	,202**	,688**
	p						.	0,000	0,000	0,000
Şirket politikası	r							1,000	,113*	,807**
	p							.	0,030	0,000
İş arkadaşları	r								1,000	,292**
	p								.	0,000
Genel iş tatmini	r									1,000
	p									.

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Çalışanların algılanan performans puanları ile 360 derece performans puanlarının iş tatmini ve iş tatminin boyutları ile ilgili korelasyonu Çizelge 42’de verilmektedir. Çizelgeye göre algılanan performans puanı ile 360 derece performans puanı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Fakat bu ilişki zayıftır. ($r=0.280$; $p<0.001$) Bu ilişkinin zayıf olmasının iki sebebi olabilir. Birinci sebebi kişilerin kendilerini değerlendirmek için verdikleri puanlar objektiflikten uzak olabilir. İkinci sebebi ise 360 derece performans değerlendirme kriterleri için çalışanlara yöneltilen sorular ölçümde yetersiz kalmış veya değerlendirme hataları ya da performans değerlemede süreç hataları yapılmış olabilir. Performans değerlendirme sisteminin sonuçları çalışan için özellikle ücret, terfi ve sözleşmenin feshi gibi başlıklarda kullanılmaya başlanmış olması, değerlendirmeyi yapanlarda düşük not vermeme eğilimini oluşturmuş olabilir.

Genel iş tatmini düzeyinin algılanan performans puanı ve 360 derece performans puanı ile ilişkisini incelediğimizde algılanan performans puanının genel iş tatmini ile daha yüksek bir düzeyde ilişkisi olduğu gözükmemektedir (360 derece performans puanının genel iş tatmini ile ilişkisi anlamlı olmamakla birlikte). Dolayısı ile çalışanların 360 derece performans puanları ile kendi iş tatminleri arasındaki ilişki daha az gerçekçi görülmektedir. Aynı durum işin kendisi tatmin boyutu durumu içinde geçerlidir.

Algılanan performans puanı yönetici ve şirket politikaları ile anlamlı ilişki içindedir ($r=0.148$; $p<0.05$ ve $r=0.143$; $p<0.05$).

360 derece performans puanının sadece işin kendisi ile anlamlı ilişkisi bulunmaktadır ($r=0.135$; $p<0.05$).

İşin kendisinden tatmin terfi ($r=0.433$; $p=0.000$), ödeme ($r=0.228$; $p=0.000$), yönetici ($r=0.309$; $p=0.000$), şirket politikası ($r=0.341$; $p=0.000$), iş arkadaşları ($r=0.184$; $p=0.000$) ve genel iş tatmini ($r=0.610$; $p=0.000$) ile anlamlı ilişki içindedir.

Terfiden tatmin ödeme ($r=0.414$; $p=0.000$), yönetici ($r=0.467$; $p=0.000$), şirket politikası ($r=0.678$; $p=0.000$), iş arkadaşları ($r=0.140$; $p<0.005$) ve genel iş tatmini ($r=0.831$; $p<0.001$) ile anlamlı ilişki içindedir.

Ödemedenden tatmin yönetici ($r=0.232$; $p=0.000$), şirket politikası ($r=0.465$; $p=0.000$) ve genel iş tatmini ($r=0.570$; $p=0.000$) ile anlamlı ilişki içindedir.

Yöneticiden tatmin şirket politikası ($r=0.419$; $p=0.000$), iş arkadaşları ($r=0.202$; $p=0.000$) ve genel iş tatmini ($r=0.688$; $p=0.000$) ile anlamlı ilişki içindedir

Şirket politikasından tatmin iş arkadaşları ($r=0.113$; $p<0.005$) ve genel iş tatmini ($r=0.807$; $p=0.000$) ile anlamlı ilişki içindedir.

İş arkadaşlarından tatminin sadece genel iş tatmini ($r=0.292$; $p=0.000$) ile anlamlı ilişkisi vardır.

3.11. REGRESYON ANALİZLERİ

Regresyon analizi yapmak için gereken koşullardan birisi normal dağılımın sağlanmasıdır. Araştırmada kullandığımız Performans ölçeği ve iş tatmini ölçeği verileri normal dağılım göstermediği için faktör skorları kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Faktör skorlarının teorik olarak normal dağıldığı kabul edilmektedir. (Kalaycı, 2010; Govender ve Parumasur, 2010: 1-11; Özdamar, 2002: 251; Doğan ve Başokçu, 2010: 65-71). Aynı zamanda bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı ve oto korelasyon olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu bağlantı değerini gösteren Variance Inflation Factors (VIF) 10'dan küçük ve tolerans değerinin 0.1 den büyük olması gerekmektedir. Oto korelasyon değerini gösteren Durbin-Watson değerinin 1.5 ile 2.5 arasında yer alması gerekmektedir (Kalaycı 2010).

Bu kısımda aşağıdaki hipotezler test edilmektedir:

H1: Şirket politikalarından tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H2: İşin kendisinden tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H3: Terfiden tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H4: Yöneticilerden tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H5: İş arkadaşlarından tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H6: Ödemeden tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanın iş tatmini boyutlarının çalışanın performansını etkileyip etkilemediğini araştırmak için kurulan regresyon modeli anlamlıdır (F= 12.572 ; p<0.001). Modele göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin %16'sını açıklamaktadır. Tolerans ve VIF değerlerine göre çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır (T>0.1; VIF<10). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır (1.5<DW>2.5).

Çizelge 43. Regresyon Modeli Tablosu

R	R ²	Adjusted R ²	Std. Hata	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
				Sig. F Değişimi	R ² Değişimi	F Değişimi	df1	df2	
,417(a)	,174	,160	,91661427	0,000	0,174	12,572	6	359	1,847

a. Bağımsız Değişken: (Sabit), Ödeme, Arkadaşlar, Terfi, İşin kendisi, Yönetim, Şirket politikaları

b. Bağımlı Değişken: Performans Faktör

Çizelge 44. ANOVA(b)

Model		Kareleri toplamı	df	Mean Square	F	Anlamlılık
1	Regression	63,375	6	10,562	12,572	,000(a)
	Residual	301,625	359	,840		
	Total	365,000	365			

a Bağımsız Değişken: (Sabit), Ödeme, Arkadaşlar, Terfi, İşin kendisi, Yönetim, Şirket politikaları

b Bağımlı Değişken: Performans Faktör

Çizelge 45. Regresyon Katsayıları(a)

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig.	Çoklu bağlantı İstatistikleri	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1	(Sabit)	-1,58E-016	,048		,000	1,000		
	Şirket politikaları	,126	,048	,126	2,637	,009	1,000	1,000
	Yönetim	,065	,048	,065	1,357	,176	1,000	1,000
	İşin kendisi	,374	,048	,374	7,803	,000	1,000	1,000
	Terfi	-,110	,048	-,110	-2,293	,022	1,000	1,000
	Arkadaşlar	,032	,048	,032	,661	,509	1,000	1,000
	Ödeme	,012	,048	,012	,240	,810	1,000	1,000

a Bağımlı Değişken: Performans Faktör

Yapılan regresyon analizine göre iş tatmini boyutlarının iş tatminin altı boyutunda sadece üçünün performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Şirket politikaları, iş tatminini anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir ($\beta=0.126$; $p< 0.01$). Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir. Şirket politikaları çalışanın algıladığı iş performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

İşin kendisi çalışanın iş performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir ($\beta=0.374$; $p< 0.001$). Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir. İşin kendisi çalışanın algıladığı iş performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Terfi boyutu çalışanın iş performansını olumsuz yönde anlamlı etkilemektedir ($\beta= -0.110$; $p< 0.05$). Dolayısıyla H3 hipotezi red edilmiştir. Terfi çalışanın algıladığı iş performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahiptir.

İşin kendisi iş performansını , şirket politikaları ve terfi boyutundan daha fazla etkilemektedir.

Yönetici, iş arkadaşları ve ödeme boyutlarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısı ile H4, H5, H6 hipotezleri reddedilmiştir.

Sonuçlardan en ilginç olanı terfi boyutunun çalışanın iş performansı üzerindeki olumsuz etkisidir. Terfi boyutunun anlamlı ve olumsuz yönde etkisinin olması şu şekilde açıklanabilir. Terfi ile beraber artan sorumlulukların çalışan üzerinde olumsuz etkisini olmuş olabilir. Ayrıca şirkette uygulanan terfi politikasının sağlıklı işlememiş olmaması çalışanlarda terfi ile ilgili olumsuz bir algının oluşmasına sebep olmuş olabilir.

Sonuç olarak regresyon analizinden elde edilen bulguları şu şekilde formüle edebiliriz:

Çalışanın algıladığı iş performansı (öz değerlendirme) = a + 0.374 işin kendisinden tatmin + 0.126 şirket politikalarından tatmin - 0.110 terfiden tatmin.

Yaptığımız çalışmada iş tatmininin sadece üç boyutunun iş performansını etkilediği görülmüştür. Misra ve Jain'in (2015: 160) üretim işletmeleri üzerine

yaptıkları çalışmada ise iş tatmininin hiçbir boyutu (ücret, terfi, yöneticiler, yan ödemeler, işin niteliği ve iş arkadaşları) ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Modele göre bağımsız değişkenler (şirket politikalarından tatmin , işin kendisinden tatmin, terfiden tatmin, yöneticiden tatmin, iş arkadaşlarından tatmin, ödemedenden tatmin) bağımlı değişkenini (algılanan iş performansı) %16'sını açıklamaktadır ki bu zayıf olarak kabul edilmektedir. Ölçer ve Florescu'nun (2015) Türkiye'deki tekstil işlemlerinde çalışanlar üzerine yaptığı araştırmanın bulgularına göre iş tatmini iş performansının %9.6'sını açıklamaktadır (Ölçer ve Florescu, 2015: 21). Karneli vd. (2015: 60) Endonezya'da orta ölçekli gıda işletmeleri üzerine yaptıkları araştırmaya göre iş tatmininin performans üzerinde %25'lik bir açıklayıcılık gücü bulunmaktadır.

Araştırmamızda algılanan iş performansı ile genel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Fakat bu ilişki zayıftır ($r=0.184$). Iffaldano ve Muchinsky'nin (1985: 264-266) çeşitli sektörler üzerine yayınlanmış 74 çalışmayı değerlendirdiği Meta-Analiz çalışmasına göre iş tatmini ile iş performansı arasında ($r=0.146$) düşük bir korelasyon bulmuşlardır. Judge vd.'lerinin (2001) 312 çalışma üzerinde yürüttükleri meta-analiz çalışmasına göre iş tatmini ve iş performansı arasında 0.30 ortalama korelasyon bulunmuştur. Petty vd., (1984: 715-719) farklı sektörlerdeki araştırmaları içeren Meta Analizi çalışmasına göre iş tatmini ve performans arasında zayıf (ortalama $r=0.31$) bir ilişki bulunmaktadır. Ölçer ve Florescu'nun (2015) Türkiye'deki tekstil işlemlerinde çalışanlar üzerine yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini ile iş performansı arasında olumlu ancak zayıf ($r=0.310$) bir ilişki söz konusudur.

Yazında iş tatmini ile performans arasında bulunan ilişkilerin zayıf olduğu görülmektedir. Petty vd. (1984: 712) göre çalışan tutum ve davranışları ile ilgili araştırmaların en tartışmalı konusu iş tatmini ve performanstır. Bu konuda yapılan tartışmalar henüz bir çözüme ulaşmamıştır. Bu bakımdan iş tatmini ve performans ilişkisini ele alan endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında yapılan birçok çalışmanın sonuçları birbirine zıttır (Balas-Timar 2015: 517).

3.12. HİPOTEZ ÖZETLERİ

Hipotezlere ait bilgiler Çizelge 46’da gösterilmiştir.

Çizelge 46. Hipotez Özetleri

Hipotezler	Sonuç
H1: Şirket politikalarından tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H2: İşin kendisinden tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
H3: Terfiden tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H4: Yöneticilerden tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H5: İş arkadaşlarından tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H6: Ödemeden tatmin çalışanın algıladığı performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED

TARTIŞMA

Bu araştırma, telekomünikasyon sektöründe çalışanların iş tatminin performansı üzerindeki etkisini saptamak, şirkette aldıkları 360 derece performans puanları ile araştırmada elde edilen performans puanları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulmuştur. Bir telekomünikasyon şirketinde çalışan 5600 kişilik evrenden rastgele 400 kişi belirlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme kapsamında 366 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Veri toplamak amacıyla yapılan anket, demografik bilgileri toplamaya yönelik 7 soru, algılanan iş performansı ile ilgili 4 soru, 360 derece performans değerlendirme puanının istendiği tek soru ve iş tatmini ile ilgili 6 boyutu içeren 17 sorudan oluşmaktadır. Geçerliliği ve güvenirliliği kanıtlanmış “İş Tatmini Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır.

Katılımcılar incelendiğinde telekomünikasyon firma çalışanlarının % 39,6’sının 26-30 yaş arası, % 39,1’inin 31-35 yaş arası, % 21,3’ünün de 36 ve daha büyük yaşlarda olduğu görülmektedir. Ayrıca % 82 gibi bir oran erkeklerden oluşmaktadır. % 69,7’si evlidir. % 75,1’i üniversite, % 24,9’unun yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. % 35’i 4-6 yıl, % 26,5’i 7-9 yıl ve % 25,7’si ise 10 yıldan fazla hizmet süresine sahiptir. % 37,7’si uzman ve % 27,3’si mühendis/uzman yardımcısıdır.

Algılanan performans ile ilgili faktörlerin ilişkisi incelendiğinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, şu an ki işyerinde çalışma süresi ve unvan ile herhangi bir anlamlı düzeyde ilişki saptanamamıştır. İş tatmini ile ilgili farklılık analizleri incelendiğinde yaş değişkenine göre 36 ve daha büyük yaşlardaki çalışanların ödeme ile ilgili iş tatmini daha yüksek çıkmıştır. Yazında, genç personelin, işe dair daha yüksek beklentilere sahip olduğu ve bu açıdan beklentilerin karşılanmama riskinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Ulusoy, 1993; Yavuz ve Karadeniz, 2009). Aynı zamanda deneyimin etkisi de bu bağlamda vurgulanmaktadır.

Cinsiyet değişkenine göre ise erkek olanların lehine sadece terfi alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma olduğu dikkat çekmiştir. Terfi dışında çalışanların iş tatmin düzeyinden aldıkları puanların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. Yazında iş tatmini ve cinsiyet ilişkisine dair çalışmaların farklı sonuçları olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan birinde Friedman (1995), iş tatminsizliği ve mesleki

tükenmişlik düzeylerin araştırarak olumsuz olarak etkileyen öncül faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Sonuç olarak erkeklerde kadınlara nazaran daha yüksek tükenmişlik ve iş tatminsizliği düzeyi belirtilmiştir. Erkeklerin çalışma standartlarının ve algıladıkları iş niteliklerinin daha farklı olmasını sebep olarak göstermişlerdir. Yine Şallı (2006)'da bir kamu kurumundaki personellerde özellikle erkeklerin düşük iş tatminini ifade etmişlerdir. Budak ve Sürvegil'in (2005) bu çalışma bulguları ile benzer şekilde kadınların mesleki doyum ve iş tatminlerinin daha düşük olduğunu belirttikleri görülmektedir. Tan (2003) ve Can ve Koçak (2003) çalışmalarında iş doyum düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını dikkat çekmektedirler. Söz konusu çalışmalarda, kadınların genel iş tatminleri düzeyinin, işe yönelik algı ve çevrelerine bağlı değiştiği, erkeklerin genel iş tatmini düzeylerinin ise menfaatlerine ve dışsal faktörlere bağlı olarak farklılaştığı ifade edilmektedir.

Miman vd. (2014: 707)'nin Türkiye'de lojistik firmaları üzerine yaptığı bir araştırmaya göre cinsiyet, yaş, eğitim ve tecrübe gibi demografik değişkenlerin hiç birisinin iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığı belirtilmektedir.

Medeni durum iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişkiden bahsedebiliriz. Sadece terfi alt boyutunda bekârların lehine anlamlı bir farklılaşma söz konusudur. Yazında iş tatmini ve medeni durum ilişkisi üzerinde çelişen bulgular mevcuttur. Genel iş tatmini ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunamayan çalışmalar vardır. (Erdem ve Demirel, 2009; Kış, Gürgür ve Akçamete, 2012; Şahin ve Dursun, 2009). Clark (1996) gibi araştırmacılar ise genel iş tatmini düzeyinin evli çalışanlarda daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada terfi alt boyutu için bekârların daha yüksek tatmin ifade etmelerinin nedeni ev geçindirme gibi ekstra bir sorumluluğun mevcut olmayışı olabilir. Aynı zamanda, algılanan sosyal destek ve mesuliyetler de sonucu etkilemiş olabilir.

Öğrenim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde; lisans mezunu olan çalışanlarda öğrenim durumu yüksek lisans olanlara göre daha yüksek iş tatmini dikkat çekmiştir. Diğer bir ifade ile öğrenim durumu lisans olan çalışanların terfi ile ilgili iş tatmini daha yüksektir. Diğer boyutlar için anlamlı bir farklılaşma söz konusu değildir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin hizmet yılına göre farklılaşması incelendiğinde; istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Terfi, ödeme, şirket politikası ve genel iş tatmini için söz konusu olan farklılaşma hem içsel hem de dışsal tatmin düzeyleri adına dikkat çekmektedir. Meslekte çalışma süresi 1-3 yıl olanlarda tüm ilgili alt boyutlar için daha yüksek ortalama görülmektedir. Yazındaki çalışmalarda, meslekteki çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu ifade edilmektedir (Gençay, 2007; Otacıoğlu, 2008). Hizmet yılı faktörünün bireysel özelliklerden önemli bir tanesi olduğu belirtilmektedir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin şu an ki iş yerinde çalışma süresine göre farklılaşması incelendiğinde; terfi, ödeme, yöneticilerden tatmin, politikalarından, iş arkadaşlarından tatmin ve genel iş tatmini boyutlarında anlamlı farklılaşma olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarından tatmin hariç diğer tüm boyutlarda 1-3 yıl arasında çalışanların lehine durum söz konusudur. Sadece, iş arkadaşlarından tatmin boyutunda şu an ki işyerinde çalışma süresi 7-9 yıl arasında olan çalışanlarda diğer gruplara göre daha yüksek ortalama sahiptir. Bunun nedeni birlikte geçilen zaman ve paylaşılanlar olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin unvan durumuna göre farklılaşması incelendiğinde; işin kendisi ve tatmin boyutlarından bahsedilebilir. Unvanı diğer olan çalışanların işin kendisi ile ilgili iş tatmini daha yüksektir. Ayrıca, söz konusu işyerinde unvanı müdür olan çalışanların ödeme ile ilgili iş tatmini de daha yüksek olarak belirlenmiştir. Burada menfaatlerin pozisyonla beraber değişmiş olması etken gösterilebilir.

360 derece performans değerlendirme ortalamaları ile ilgili faktörlerin ilişkisi incelendiğinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, şu an ki işyerinde çalışma süresi ve unvan ile herhangi bir anlamlı düzeyde ilişki saptanamamıştır. Özsoy (2012) “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışan Verimliliği ile İlişkisi- Bir Uygulama” adını verdiği çalışmada cinsiyet için anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemişken diğer değişkenler için anlamlı bir farklılaşma olduğunu ifade etmiştir.

Ceylan ve Ulutürk'ün (2006) yaptığı araştırmada iş tatminine ilişkin unsurların incelendiği görülmektedir. Araştırma kapsamında değinildiği üzere rol çatışmasının iş tatmini üzerinde ciddi anlamda negatif etkisi olduğu gözlenmektedir. Çalışanın çalışma tanımındaki karışıklık ve görev çatışması iş tatminini negatif etkilerken verimlilik ile olumlu yönde ilişkisi görülmektedir. Bu noktadan hareketle, iş tanımındaki karışıklığın iş tatmini seviyelerini düşürdüğü gibi verimliliklerinin de negatif sonuçlandığı ifade edilmektedir. Bozkuş'un (2004) da vurguladığı gibi bir örgütün başarı elde edebilmesi ve performansının yerinde olabilmesi için yöneticinin sahip olması gereken liderlik vasıfları önemlidir. Bu anlamda yalnızca olanakların mantıklı bir biçimde kullanımına tesir etmesiyle değil, bununla birlikte liderlik özellikleriyle çalışanlara rehberlik edebilmesi de ehemmiyet kazanmaktadır. Gelişim odaklı, işbirliğine sıcak bakan ve ideal özelliklere sahip liderler bilhassa rol çalışmalarını organize etmekte ve kapsamlı iş tanımlamada başarı göstermektedirler. Bu şekilde, çalışanların ne yönde ilerleyeceklerini tespit etmekte ve netlik kazandırmaktadırlar. Herhangi bir karışıklığa yer vermeyen şirketlerde amir ve çalışanların işbirliği performansı ve çalışmadaki tatmini pozitif anlamda etkilemektedir. Bozkuş'un (2004) bu konuya dair 105 KOBİ sahibi ve yöneticisinin liderlik şekilleri, iş performansı ve tatminine dair verileri elde ettiği, sonucunda ise yöneticinin liderlik nitelikleri ile performansı ve yöneticinin performansı ile iş tatmini arasında dikkat çekici bir bağıntı olduğunu vurguladığı göze çarpmaktadır.

Teknolojinin gelişmesiyle beraber bilhassa üretimde rekabetin arttığına değinen Tor (2011), bu sayede örgütlerin sürekliliklerini sağlamalarının daha güç bir hal aldığını vurgulamıştır. Bundan dolayı, bilhassa insan kaynaklarının ehemmiyeti daha çok gün yüzüne çıkmıştır. Performansın artması ve harcamaların asgari düzeye çekilebilmesi için çalışanların özelliklerinin göz önünde bulundurulması önemli görülmektedir. Bu nedenle, kar zarar kritiği yapılırken, çalışanın göreve uygun tercih edilip edilmediğinin kararı da ortaya çıkmaktadır. Görevine uygun seçilmiş, görevini layığıyla yapan işgörenin performansının yüksek olması mümkün olabileceği gibi iş tatmininin de yüksek olması ihtimal dâhilinde olacaktır. Tor (2011)'un çalışmasında elde edilen veriler, işgörenin yaşının, kurum içerisindeki çalışma süresinin, mesleki kıdeminin, çalışma nedeninin ve meslek planının işteki tatmine tesir ettiği yönündedir. Bu anlamda işgörenin

bilinç düzeyi, özelliklerinin tanımlanmış olmasının performans ve iş tatmini açısından önemi vurgulanmıştır.

SONUÇ

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Algılanan performansın araştırmada kullanılan değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için yapılan analizlerin sonucunda algılanan iş performansının çalışanın demografik değişkenlerinden bağımsız olduğu anlaşılmıştır.

- 360 derece performans puanının araştırmada kullanılan değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için yapılan analizlerin sonucunda 360 derece performans puanın çalışanın demografik değişkenlerinden bağımsız olduğu anlaşılmıştır.

- Algılanan performans puanı ile 360 derece performans puanı arasında anlamlı, zayıf ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Kişilerin kendilerini değerlendirmek için verdikleri puanlar objektiflikten uzak ya da 360 derece performans değerleme kriterleri için çalışanalara yöneltilen kriterler ölçümde yetersiz kalmış olabilir. Bunun yanında değerlendirme hataları ya da süreç hataları yapılmış olabilir.

- İş tatmini boyutlarından ödeme ile ilgili iş tatmini yaşa göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. 36 yaş ve üzeri çalışanalarda, iş tatmin düzeyinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu yaş gurubu şirkette çalışma yılı en fazla olan çalışanaları gösterdiğinden ücret seviyesi diğer çalışanalara göre yüksektir. Bu iş tatmin düzeyini olumlu etkilemiş olabilir.

- İş tatmini boyutlarından terfi ile ilgili iş tatmini cinsiyete göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Erkek çalışanalara göre terfi boyutunda iş tatmini düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Terfi noktasında erkek çalışanalara göre daha fazla tercih edilmesi ya da kadın çalışanalara karşı terfi konusunda negatif ayrımcılık yapılıyor olması, kadın çalışanalara göre terfi düzeyinin düşük olmasında etkili olmuş olabilir.

- İş tatmini boyutlarından terfi ile ilgili iş tatmini medeni duruma göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Evli çalışanalara göre terfi boyutunda bekar çalışanalara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bekar çalışanalara

büyük bir kısmının işe yeni başlayan bireylerden oluşması ve evli çalışanlara göre beklenti düzeylerinin düşük olması tatmin düzeylerinin yüksek çıkmasını etkilemiş olabilir.

- İş tatmini boyutlarından terfi ile ilgili iş tatmini öğrenim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Öğrenim durumu lisans olan çalışanların terfi boyutunda tatmin düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yüksek lisans ve doktora yapan çalışanların terfi noktasında beklentiye girmesi ve bunun şirket tarafından karşılanmaması bu sonuca etki etmiş olabilir.

- İş tatmini boyutlarından terfi ile ilgili iş tatmini meslekte çalışma ve şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Çalışma süresi 1-3 yıl arası olanların diğer gruplara göre tatmin düzeyi daha yüksek çıkmıştır.

- İş tatmini boyutlarından ödeme ile ilgili iş tatmini meslekte çalışma ve şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Çalışma süresi 1-3 yıl ve 10 yıldan fazla olan çalışanların diğer gruplara göre tatmin düzeyi daha yüksek çıkmıştır. İşe yeni başlayan çalışanların ücret konusunda beklentilerinin düşük seviyede olması, 10 yıl üzeri çalışanların belirli bir ücret seviyesini yakalamış olma ihtimali tatmin seviyelerinin yüksek olmasını etkilemiş olabilir.

- İş tatmini boyutlarından genel iş tatmini ve şirket politikaları ile ilgili iş tatmini meslekte çalışma ve şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Çalışma süresi 1-3 yıl olan çalışanların tatmin düzeyi daha yüksek olarak görülmüştür.

- İş tatmini boyutlarından yöneticilerden ile ilgili iş tatmini şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Çalışma süresi 1-3 yıl olan çalışanların tatmin düzeyi daha yüksek olarak görülmüştür.

- İş tatmini boyutlarından iş arkadaşlarından iş tatmini şu an ki işyerinde çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Çalışma süresi 7-9 yıl olan çalışanların tatmin düzeyi daha yüksek olarak görülmüştür. Geçirilen ortak zamanın bu yaş grubunda diğerlerine göre fazla olmasının etkisi olmuş olabilir.

- İş tatmini boyutlarından ödeme ile ilgili iş tatmini unvana göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Unvanı müdür olan çalışanların tatmin düzeyi daha yüksektir. Alınan ücretin diğer unvanlara göre olan dolgunluğu tatmin düzeyinin yüksekliğine etki etmiş olabilir.

- Algılanan performans puanı yönetici ve şirket politikalarından tatmin ile anlamlı ilişki içindedir.

- 360 derece performans puanının sadece işin kendisinden tatmin ile anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.

- Yapılan regresyon analizine göre iş tatmini boyutlarının iş tatminin altı boyutundan sadece üçünün performans üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Modelin açıklama gücü düşük bulunmuştur (%16). Bu bulgu yazınla uyumlu görülmektedir.

- Şirket politikaları, çalışanın iş performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Şirket politikaları çalışanın algıladığı iş performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

- İşin kendisi çalışanın iş performansını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. İşin kendisi çalışanın algıladığı iş performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir etkiye sahiptir.

- Terfi boyutu çalışanın iş performansını olumsuz yönde anlamlı etkilemektedir. Terfi çalışanın algıladığı iş performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu bulgu literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

- Terfi boyutunun performansı olumsuz yönde etkilemesini şu şekilde değerlendirebiliriz. Artan sorumluluk ve değişen pozisyon ile birlikte değişen standartlar bunda etkin olmuş olabilir. Terfi ile beraber artan sorumluluk, terfi ile gelen motivasyonu ve tatmini tersine çevirmiş olabilir. Diğer bir etken de şirkette terfi mekanizmasının beklenen ve istenilen standartlarda uygulanmaması çalışanların terfiye karşı bakışını ve tutumunu değiştirmiş olabilir. Hak etmeyen çalışanların terfi

mekanizması içerisinde yer alması, hak edenlerin ise mağduriyeti bu sonucu doğurmuş olabilir.

- Yönetici, iş arkadaşları ve ödeme boyutlarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

ÖNERİLER

360 derece performans değerlendirme sisteminden umulan faydaları elde etmek ve başarılı bir biçimde yerine getirmek için aşağıdaki kıstaslara özen gösterilmelidir:

Sistemi uygulamaya geçmeden evvel, sisteme dair gereken bütün bilgilerin işletmede çalışan personele detaylı bir şekilde izah edilmesi gerekmektedir. Sistemin hedefleri açıkça tanımlanması ve bu sisteme ilişkin üst idarenin desteğinin sağlanması gerekir. 360 derece performans değerlendirme sistemi ayrıntılı incelenmiş ve gerektiği şekilde düzenlenmiş olmalıdır. Sistemin devamlılığını sergilemesi başka bir deyişle gerektiğinde yinelenmesi gerekmektedir. Sistemle alakalı bütün faktörler arasında katılım, güven, koordinasyonun sağlanması ve işbirliği gerekmektedir.

Örgüt içerisinde, etkili ve sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanmasına dikkat edilmelidir. Sistemden kaynaklanabilecek tüm maliyetler çok iyi bir biçimde tespit edilmelidir. Burada detaylı bir yarar/maliyet incelemesi yapmak doğru olacaktır. Örgüt içinde işgörenlere ve bu sistemi icra edecek olanlara sisteme dair eğitimler sağlanmalıdır. İşletmede bu sistemin icra edilmesine yarayacak bir örgüt kültürü sağlanmalıdır.

Uygulanacak olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgüt kültürüne, yapısına, çalışanların niteliklerine uygun olarak hazırlanmış olması gerekmektedir. Bir şirkette uygulanmış ve verim alınmış performans değerlendirme sisteminin diğer şirketlerde de uygulanması ile verim alınacağı düşüncesi yanlıştır. Bunun için örgüte uygun olarak hazırlandığı düşünülen 360 derece performans değerlendirme sistemi pilot olarak uygulanmalı ve sonuçları analiz edildikten sonra hayata geçirilmelidir. Araştırmamızda da görüldüğü üzere şirkette uygulanan 360 derece performans değerlendirme sisteminden elde edilen puanlarla, güvenilirliği test edilmiş performans ölçüğümüzden elde ettiğimiz puanların ilişkisi olumlu fakat zayıf düzeyde

çıkmıştır. Buradan hareketle şirketlerde yapılacak olan performans değerlendirme sisteminin bilimsel yönünün tespit edilmesi için üniversitelerin ilgili bölümleri ile işbirliği içerisinde olmak faydalı olacaktır. Üniversitelerden alınacak destekle uygulanacak olan performans değerlendirme sisteminin daha verimli olabileceği düşünülmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, alışlagelmiş değerlendirme metotlarının noksanlıklarını giderebilecek ve örgütlerdeki performans artışına yardımcı olabilecek bir sistemdir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, odak noktasına işgörenin kendisi olmak üzere değerlendirilen işgörenle beraber tüm iş bağıntılarından geri besleme almayı hedeflemektedir. Bütün çalışanlar eş verimlilik seviyesini sağlayamamaktadır. Bu sebeple çalışanların tarafsız ve gerçekçi bir performans değerlendirme yöntemiyle incelenmeleri gerekmektedir. 360 derece geri besleme pek çok kaynaktan geri besleme tahsis etmesi sebebiyle bu objektifliği açıkça anlatabilmektedir. Çalışanların objektif olarak analiz edilmesi örgütsel adalet algısını pekiştirmektedir. Benzer performans ölçütlerinin benzer işi gerçekleştiren her bir çalışana tatbik edilmesi, idarecinin kişisel ilişkileri göz önünde bulundurulmadan çalışanın yaptığı işe göre performans değerlendirmesi gerçekleştirmesi, performans değerlendirmesi sırasında ve sonucunda çalışanların itiraz hakkı ve söz hakkının bulunması, analiz sürecinde çalışana nazik ve saygı duyulu davranılması, idarecinin çalışanın gerçekleştirdiği görev ile ilgili bilgi edinmesi, birden çok kaynaktan geri besleme elde edilmesi, çalışanın örgütsel adalet algısını pekiştiren kriterlerdendir. Bununla beraber, 360 derece performans değerlendirmesi metodunun çalışanlar tarafından net ve belirgin şekilde algılanması sağlanarak, gerçekleştirilen performans değerlendirme metodunun bulgularına göre çalışanlara yol gösterilmesi ve eğitilmesi çalışanların gelişmesine faydalı olabilecektir. Örgütsel verimliliğin artması, çalışan verimliliğinin artması ile ilgilidir. Çalışan verimliliğinin yükselmesindeki en önemli etkenlerden biri yüksek adalet algısıdır. Çalışanların verimliliklerinin analiz edildiği süreç ve bu süreçten önceki ve sonraki evreleri adaletli olarak algılaması, verimliliğinin artmasına ve daha efektif iş görmesine sebep olacaktır.

Yaptığımız araştırmada şirket politikaları, işin kendisi ve terfiden tatmin boyutlarının performansa etkisi olduğunu fakat bu etkinin zayıf düzeyde kaldığı

görülmüştü. Şirket politikalarından tatmin düzeyinin performansa etkisinin olmasında, uygulanan şirket politikalarının doğru olduğunu söyleyebiliriz. Yani şirket çalışan için gerekli düzenlemeleri yapma gayreti içerisinde, fakat bu yeterli düzeyde olmadığı için performans ile ilişkisi zayıf düzeyde kalmış olabilir. Diğer bir etken ise ortaya konan şirket politikalarının uygulanma sürecinde yapılan hatalar bu düzeyin düşüklüğüne işaret ediyor olabilir.

Çalışanların yaptığı işten tatmin düzeylerinin performansa etkisinin düşük olmasında çalışanların yaptığı işten memnuniyetlerinin az olması söylenebilir. Bunun değişik sebepleri olabilir. Çalışan yaptığı işe göre ücretin az olduğunu düşünebilir ki araştırmaya göre unvanı müdür olanların ödemen tatmin düzeyleri daha yüksek olarak bulunmuştu. Şirkette zaman zaman yapılması gereken rotasyonların geç yapılması da performansa olan etkinin zayıf olmasını sağlamış olabilir.

Terfi boyutunun performansı olumsuz yönde etkilemesi ise dikkat çekicidir. Terfi ile beraber gelen sorumlulukların artması bunda etkili olmuş olabilir. Terfi mekanizmasının doğru işlemiyor olması terfideki olumlu algıyı olumsuzla çevirmiş bu da performansa etkisini negatif yöne çevirmiş olabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, N., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, MPM Yayınları.
- Acker, G.M., (2004). *The Effects of Organizational Conditions on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care*, Community Mental Health Journal, Vol:40, No:1, February, ss.65-66.
- Adıgüzel, O. – Keklik, B., (2011), *Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:29, ss.305-318.
- Agarwal, R.N., (2014), *Impact of Performance Appraisal and Working Environment on the Job Satisfaction and Attrition Problem in the Indian IT Industry*, Paradigm, 18(1), ss.73-85
- Akal, Z., (1992), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Akbal, B., (2010), *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Akçakaya, M., (2010), *Yeni Liderlik Anlayışı*, Ankara, Adalet Yayınevi.
- Akdemir, A., (1996), *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Genişletilmiş 2. Baskı, Isparta, Türkmen Kitabevi.
- Akdoğan A.A. – Demirtaş, Ö., (2009), *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23, ss.49-71.
- Akgündüz, S., (2006), *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Akıncı, Z., (2002), *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (4), ss.1-25.
- Akşit, F., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aldemir, C. – Ataol, A. – Budak, G., (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir, Barış Yayınları.

- Altındış S. – Özdemir Ş. – Altındış, M., (2006), *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri*, IV.Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Bilimsel Kitabı, (Ed.: Haydar Sur, Onur Yazar), Ölüdeniz-Fethiye.
- Altun, S., (2007), *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Polis Meslek Yüksek Okulunda Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altunışık, R. vd., (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 6. Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Arnold, H.J. – Feldman, D.C., (1982), *A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover*, Journal of Applied Psychology, 67, ss.350-360.
- Aslan, Ş., (2004), *Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori Ve Örnek Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 11, ss.599-617.
- Aydın, M., (2000), *Eğitim Yönetimi*, Ankara, Hatiboğlu Yayıncılık.
- Aykaç, A., (2010), *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalı, Ankara.
- Aytaç, A., (2003), *360 Derece Performans Değerlendirme*, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 4(41), 12.02.2014 tarihinde <http://yayim.meb.gov.tr> adresinden alındı.
- Bağrıaçık, İ., (2009), *Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Balaban, B., (2006), *Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Kültürün Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Balas-Timar, D. (2015), *Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction Viewed from the Chaos Theory Perspective*, International Journal of Education and Research, (3), ss.517-534
- Baloyi, S. – van Waveren, C.C. – Chan, K.Y., (2014), *The Role of Supervisor Support in Predicting Employee Job Satisfaction From Their Perception of the Performance Management System: A Test of Competing Models in Engineering Environments*, South African Journal of Industrial Engineering, 25(1), ss.85-95.
- Baltacı, A. – Burgazoğlu, H., (2014), *Değerlendiriciler Arası Güvenilirlik ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme*, 11 (41) DOI: <http://dx.doi.org/10.14783/od.v11i41.5000011266>.
- Barlı, Ö., (2010), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, İstanbul, Aktif Yayınevi.

- Barutçugil, İ., (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E., (2000), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ankara Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. – Balaban, Ö. – Özdemir, Y., (2007), *360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay*, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9, 11, ss.185-201.
- Bayraktaroğlu, S., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Sakarya Kitabevi.
- Bayram, L., (2006), *Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme*, Sayıştay Dergisi, (62), ss.47-65.
- Bilgiç, R. (1998), *The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers*, Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied, Vol:13, No:5, ss.549-557.
- Bingöl, D., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Blau, G. – Boal, K., (1987). *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism*, Academy of Management Review, 12(2), ss.288-300.
- Bozkurt, Ö. – Bozkurt, İ. (2008), *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), ss.1-18.
- Bozkuş, M., (2004), *Yöneticilerin Liderlik Biçimleri İle Performans ve İş Tatmin Düzeyi İlişkisi: ADANA KOBİ'lerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Bracken, D.W. vd., (2001), *360 Feedback From Another Angle*, Human Resource Management, 40(1), ss.3-20
- Brown, S. P. – Peterson, R. A. (1994), *The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction*, Journal of Marketing, 58(2), ss.70-80.
- Bruk-Lee, V. vd., (2009), *Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses*, Human Performance, 22, ss.156-189.
- Budak, A., (Eylül, 2006), *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Budak, G. – Sürgevil, O., (2005), *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 20; Sayı:2; ss.95-108.
- Bumin, B. vd., (2003), *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Burke, W.W., (2011), *Organization Change: Theory and Practice*, Y.Y. SAGE Publications.
- Can S. – Koçak E.,(2003), *Erzurum İlinde Görev Yapmakta Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Cilt:5, Sayı:2, ss: 23-30.
- Can, H. – Kavuncubaşı, Ş., (2005), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, H., (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, 3.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Can, S. – Koçak, E., (2003), *Erzurum İlinde Görev Yapmakta Olan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*, Erzurum Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, ss.23-30.
- Cantez, B. – Solmuş, T., (2000), *Performans Değerlendirmesi*, Türk Psikoloji Bülteni (16-17).
- Ceylan, A. – Demircan, N., (2002), *Girişimcilerin Başarı, Güç Ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleriyle İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki Kobi'lerde Bir Araştırma*, 21. Yüzyılda Kobi'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri, Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme Fakültesi
- Ceylan, A. – Ulutürk, H., (2006), *Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doğu Üniversitesi Dergisi, 7(1), ss.48-58.
- Chang, W – Chiang, Z. H. (2007), *A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization*, International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong Polytechnic University.
- Cheng, J.W. – Chiu, W.L. – Chang, Y.Y., (2014), *Do You Put Your Best Foot Forward? Interactive Effects of Task Performance And Impression Management Tactics On Career Outcomes*, J.Psychol, 148(6), ss.40-621.
- Chirchill, G.A. – Ford, N.M. – Walker, O.C., (1974), *Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen*, Journal of Marketing Research, 11(3), ss.254-260.
- Chirchill, G.A. – Ford, N.M. – Walker, O.C., (1976), *Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce*, Journal of Marketing Research, 13(4), ss.323-332.

- Clark, A. E. (1996), *Job Satisfaction in Britain*, British Journal of Industrial Relations, 34(2), ss.189-217.
- Cüceloğlu, D., (2013), *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*, 13. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi
- Çakmak, E.B., (2005), *Organizasyon Tarafından Sağlanan Barınma Olanaklarının Yarattığı Tatmin Genel İş Tatmine Katkısı: Türk Kara Kuvvetleri Örnek Olayı*, (Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Çakmur, H., (2011), *İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği*, TSK, KHB, C.10, S.6, İzmir.
- Çalık, T., (2003), *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çetin F., (2011), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*, (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çetiner M.,(2014), *Bireysel Kariyer Planlaması İle Kişilik Arasındaki İlişkinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çetinkanat, C., (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Tatmini*, Ankara,Amı Yayıncılık.
- Çimen, M. – Şahin, İ., (2000), *Farklı Statülerde Çalışan Sağlık İdarecilerinin İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir İnceleme*, I.Ulusal Sağlık İdaresi Kongre Kitabı, Ankara, 20-21 Mayıs, ss.53-59.
- Demir, N., (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, 1. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Demirdağ Ş. A. , (2015), *Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişki:Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dessler, G., (2000), *Human Resources Management*, New-Jersey: Prentice-Hall.
- Dessler, G., (2008), *Human Resource Management*, 11th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Devi, R. S. – Ganapathi, R. (2014), *A Study on Structural Relationship between Work Related Factors of Quality of Work Life, Job Satisfaction And Performance of Employees In Small Scale Industrial Units in Kanyakumari District*, GJBM, 8(2), ss.77-84

- Dilek, H., (2005), *Liderlik Tarzlarını ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık İis Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Üzerine Yönelik Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan E., (2013), *Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde Çalışanların Performans Değerlendirmeye İlişkin Algularının Analizi Ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi Çerçevesinde Geliştirici Öneriler*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Dolgun, U. vd., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ekin Kitapevi.
- Drexler, J.A., (2001), *Peer Appraisals: Differentiation of Individual Performance on Group Tasks*, Human Resource Management, 40(4), ss.333-345.
- Efil, İ., (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Eğimli, A.T., (2009). *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 23(3), ss.35-52.
- Eraslan, E. – Algün, O., (2005), *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı*, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20(1), ss.97.
- Erdem, A.R. – Demirel, F. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Denetim Boyutuna İlişkin İş Doyum Düzeyi*, E-Journal of New World Sciences Academy (4)1. ss.1-3.
- Erdem, A.R., (1998), *Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları*, PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, (4), ss.51-57.
- Erdil, O. vd., (2004), *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5/1, ss.17-26.
- Erdoğan, İ., (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul, İ.Ü. İşleme Fakültesi
- Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
- Eren, E., (1989), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, İşletme İktisadî Enstitüsü Yayını
- Eren, E., (1993), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, İşletme İktisadî Enstitüsü Yayını
- Eren, E., (2001), *Yönetim ve Organizasyon* (5.Basım), İstanbul, Beta Yayınevi
- Eren, E., (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayınları
- Eren, E., (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınevi

- Eren, E., (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Ergin, C., (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara, Elma Yayınevi.
- Eroğlu, F., (1998), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, Ş.G., (2009, Haziran), *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Esen, D.B., (2006), *360 Derece Performans Geribildirim Sistemi: Bir Örnek Olay Değerlendirmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Ewen, J.A. – Edwards, M.R., (2001), Instrumentation Design, *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Fındıkçı, İ., (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- Friedman, I.A. (1995), *High And Low Burn out Schools School Culture Aspects of Teacher Burnout*, The Journal of Educational Research, 84(6) ss.325-333.
- Gavcar, E. – Bulut, Z.A. – Engin, K., (2006), *Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)*, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:13, Sayı: 2, Manisa, ss.31-45.
- Gençay Ö. A., (2007), *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Kastamonu Eğitim Dergisi, 15(2), ss.765-780.
- Geylan, R. vd., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Gökçakan, Z. – Özer, R. (1999), *Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik*. Rize Rehberlik ve Araştırma Müdürlüğü Yayınları, Rize, 9(1), ss.124-126.
- Gözen, Dağdeviren, E., (2007), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Gülseren, H.Ö. vd., (2011), *Okullarda Süreç Yönetimi*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü.
- Güneş, M., (2006), *Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Güney, S., (2000), *Davranış Bilimleri*, 2.Baskı, Ankara,Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S., (2012), *Liderlik*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D. – Yaylacı, G.Ö., (2004), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Gürüz, D. – Yaylacı, G.Ö., (2007), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul, Mediacat Yayınları.
- Güven, M. – Bağrıaçık, İ., (2011), *Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*,Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.1, ss.1-24.
- Güven, Y., (2004), *Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.S de Motivasyon Araçlarının İş görenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Helvacı, M.A., (2002), *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2).
- Henne, D. – Locke, E.A., (1985), *Job Dissatisfaction: What Are Consequences?*, International Journal of Psychology, 20, ss.221-240.
- Hoogendoorn, W. vd., (2002). *High Physical Work Load and Low Job Satisfaction Increase the Risk of Sickness Absence Due to Low Back Pain: Results of A Prospective Cohort Study*, Occupational and Environmental Medicine, 59, ss.323-328.
- Hsu, C.H. – Wang, Y.C., (2008), *The Development and Empirical Validation of the Employee Satisfaction Index Model*, Total Quality Management & Business Excellence, 19(4), ss.353-366.
- Idrus, S. vd., (2015), *The Effect of Psychological Empowerment on Self-Efficacy, Burnout, Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Individual Performance (An Empirical Study on Tour Guides in West Nusa Tenggara)*, European Journal of Business and Management, 7(8), ss.139-148.
- Iffaldano, M.T. – Muchinsky, P.M., (1985), *Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis*, Psychological Bulletin, Vol. 97, ss.251-273.
- İbicioğlu, H., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Alter Yayıncılık
- İnceoğlu, M., (2010), *Tutum Algı İletişim*, 5. Baskı, İstanbul, Beykent Üniversitesi Yayınları
- Jackson, J.H. – Greller, M.M., (1998), *Decision Elements for Using 360 Degree Feedback*, Human Resource Planning, 21(4), ss.18-19.

- Judge, T. A. vd.,(2001), *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, Psychological Bulletin, 127(3). ss.376-407.
- Judge, T.A. – Klinger, R. (2008), *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work*, içinde: M. Eid ve R. Larsen (Editörler), The Science of Subjective Well-Being, New York: Guilford Yayınları, Bölüm 19, 393-413.
- Jun, M. – Cai, S. – Shin, H., (2006) *TQM Practice in Maquiladora: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty*, Journal of Operations Management, 24, ss.791-812.
- Kahya, C., (2013), *Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi*, Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, Yıl:2, Sayı:3, ss.194 255.
- Kalaycı, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Kalenderoğlu, F., (2007), *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kantarıcı, K. (1997), *Otellerde İş Tatmini Ölçülmesi ve İş Gören Performansının Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kanten, P. – Ülker, F., (2014), *Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (32), ss.16- 40.
- Kaplan, M., (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Kara, D., (2008), *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Karadal, H., (1999), *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Karakurt, A., (2009), *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Karasar, N. (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, s.77.
- Karatepe, O.M. vd., (2006), *The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance And Job Satisfaction*, *Tourism Management*, 27 (4).
- Karcıoğlu, F. (2001, Eylül) *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi*, Atatürk Üniversitesi İİBF dergisi, Cilt:15, Sayı: 3-4.
- Karneli, O., – Nimran, Al M., – Nayati U., (2015), *The Influence of Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation on the Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance*, *European Journal of Business and Management*, 7(2), 55-67.
- Kaynak, R. – Bülbül, M., (2008), *360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 269-292.
- Kaynak, T. vd., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Dönence Yayınları.
- Keçecioğlu, T. – Çarpraz, B., (2003), *360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli*, Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi.
- Keser, A., (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa, Alfa Akademi Basım Yayım.
- Keser, A., (2009), *Çalışma Psikolojisi*, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Keskin, B., (2008), *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırkman, B.L. – Rosen, B., (1999), *Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, ss.58-74.
- Kış, A. – Gürgür, H. – Akçamete, G. (2012), *Engelli Öğretmenlerin İş Doyumları ve Çalışma Koşulları*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23, ss.272 - 294.
- Koca, H., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Koç M., (2012), *İş Tatmini, Duygusal Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Şirnak Geçici Köy Koruculuğu Örneği)*, (Doktora Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yay. Dağıtım.

- Koçel, T., (2011), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yay. Dağıtım.
- Koparal, C. vd., (2006), *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Koustelios, A., (2001), *Personal Characteristics And Job Satisfaction Of Greek Teachers*, The International Journal Education Management, 15(7), ss.354-358.
- Kuşlivan, S. – Kuşlivan, Z., (2005), *Otel İşletmelerinde İş Ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16(2), ss.183-203.
- Küskü, F., (2001), *Dimensions of Employee Satisfaction: A State University Example*, METU Studies in Development, 28(3-4), ss.399-430.
- Lawler, E. E. – Porter, L. W. (1967), *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, Industrial Relations, 7(1), ss.20-28.
- Lem, Y.M., (2009), *Organizational Commitment: A Mediator in The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance in the Electronics and Manufacturing Industries in Bayan Lepas Industrial Zone*, Penang. Masters Thesis, USM.
- Loveday, M., (1996), *Employee Satisfaction and HR at ISS*, Management Development Review, 9(4), ss.9-12.
- Mahmutoğlu, A., (2007), *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*, (Doktora Tezi), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mamatoğlu, N., (2006), *Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Alguları Örgüt kültürü Algısını Yordar mı?*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 61(4), ss.178-201.
- McCarthy, A.M. – Garavan, T.N., (2001), *360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement And Employee Career Development*, Journal of European Industrial Training, 25 (1), ss.5-32.
- Mccauley, C.D. – Moxley, R.S., (1996), *Developmental 360: How Feedback can Make Managers more Effective*, Career Development International, Cilt No: 1, Sayı: 3, s. 17.
- Met, M. vd.,(2015), *Do Monetary Reward and Job Satisfaction Influence Employee Performance? Evidence From Malaysia*, European Journal of Business and Social Sciences, 3(11), ss.184-200.
- Miller, J.S., (2001), *Self-Monitoring And Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study*, Human Resource Management, 40(4), ss.321-332.
- Milliman, J.F. vd., (1994), *Companies Evaluate Employees From All Perspectives*, Personnel Journal, 73, ss.99-103.

- Miman, M. vd., (2014), *Effects of Demographic Characteristics of Logistics Firms on Their Performance and Job Satisfaction of Their Employees*, China-USA Business Review, 13(11), ss.704-709.
- Misra, S. – Jain, V. (2015), *Organization Climate Influencing Job Satisfaction and Job Performance*, ss.154-167, içinde *Redefining the Human Resource Paradigm in Changing Cultural, Social and Economic Environment*, (Editörler: S. S. Bhakar ve Gaurav Jaiswal), Prestige Institute of Management ve Bharti Publications, New Delhi, India.
- Motowidlo, S.J. vd., (1976), *Motivation, Satisfaction, and Morale in Army Careers: A Review of Theory and Measurement*, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Minnesota.
- Mount, M. vd., (1998), *Trait, Rater And Level Effects İn 360-Degree Performance Ratings*, Personel Psychology, 51, ss.557-576.
- Mucuk, İ., (2008), *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- Odabaş, Z., (2004), *İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi.
- Onaran, O., (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuralları*, Ankara, Sevinç Matbaası.
- Oruç, K.E. – Armaneri, Ö. – Yalçınkaya, Ö., (2008), *360 Derece Performans Değerleme ve WEB Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması*, MMO Endüstri Mühendisliği Dergisi, 19(1), ss.1-4.
- Oshagbemi, T. – Hickson, C., (2003), *Some Aspects of Overall Job Satisfaction: a Binomial Logit Model*, Journal of Managerial Psychology, 18(4), ss.357-367.
- Oshagbemi, T., (1997), *The Influence Of Rank On The Job Satisfaction of Organizational Members*, Journal of Managerial Psychology, 12 (7), 511-520.
- Oshagbemi, T., (2003), *Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities*, International Journal of Social Economics, 30(12): ss.1210-1232.
- Otacıoğlu, S.G., (2008), *Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9, (15) ss.103–116.
- Ölçer, F – Florescu, M. S. (2015), *Mediating Effect of Job Satisfaction in the Relationship Between Psychological Empowerment and Job Performance*, Business Excellence and Management , 5(1), ss.5-32.
- Ölçer, F., (2004), *360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi için Yeni Bir Araç*, Atatürk Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi.

- Örencik, İ., (2007), *360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi, Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans), Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Örücü, E. – Köseoğlu, M.A., (2003), *İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirme*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Öz, B. – Sümer, H.C. (2004), *Dispositional Affectivity and Job Performance: Mediating Effects of Job Satisfaction*, 13. Psikoloji Kongresinde Sunulan Bildiri, İstanbul, Türkiye.
- Özdamar, K.(2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir, Kaan Kitabevi, ss.36.
- Özdayı, N., (1990), *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A., (Şubat, 1993), *Kriz Yönetiminde İletişim*, Düşünceler Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 7(6), ss.143-153.
- Özden, M.C., (2001), *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ankara, ss.27-28.
- Özdevecioğlu, M., (2003), *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. 18, Sayı: 2, ss.113-130.
- Özdoğan, M., (2009), *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesi Konusundaki Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, M. – Bakır, B., (2003), *Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi*, Gülhane Tıp Dergisi, 45(2), ss.117-122.
- Özkalp, E. – Kirel, Ç., (2010), *Örgütsel Davranış*, Bursa, Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Özpehlivan M., (2015), *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*, (Doktora Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsoy, E., (2014), *İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme*, İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı: 6/1, ss.232-250.
- Özsoy, N., (2012), *360 Derece Performans Öz Değerlendirme Sisteminin Çalışan Verimliliği İle İlişkisi: Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Öztürk, Ü., (2009), *Performans Yönetimi*, İstanbul, Alfa Basım Yayım.

- Pabuçcu Z.B., (2009), “ 360 Derece Performans Sistemi ve Uygulamalar Üzerine Bir Değerlendirme”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı.
- Parlatır, İ. – Gözaydın, N. – Zülfikar, H., (1998), *Türkçe Sözlük*, Ankara.
- Pekel, H.N., (2001), *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Petty, M. M. – McGee G. W. – Cavender J. W. (1984), *A Meta-Analysis Of The Relationships Between Individual Job Satisfaction And Individual Performance*, Source: The Academy of Management Review, 9(4), ss.712-721.
- Polat A., (2014), *Egzersiz Yapan Ve Yapmayan Emniyet Mensuplarının Yaşam Doyumu İş Tatmini Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı.
- Priscilla Salant – Don A. Dillman, (1994), *How to Conduct Your Own Survey*, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, s.55.
- Rizwan, M. vd., (2013), *Antecedents of Employee Satisfaction and its Impact on Job Turnover*, International Journal of Management Sciences and Business Research, 2(1), ss.55-64.
- Robbins, S.B. – Decenzo, D.A. – Coulter, M., (2013), *Fundamentals of Management*, Çev.: Adem Öğüt.
- Robbins, S.P., (2000), *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. – Tüz M., (2008), *Örgütsel Psikoloji*. Bursa, Alfa Aktüel Basım.
- Sabuncuoğlu, Z., (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Sabuncuoğlu, Z., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Sancar, İ., (1996), *İşletmelerde Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi Uygulamalı Bir Örnek*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul.
- Saraç, A., (2002), *Örgüt ve Yönetim*, Kara Kuvvetleri Komutanlığı Eğitim ve Doktrin Komutanlığı.
- Savaş, T., (2005), *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*, İstanbul, Çantay Kitabevi.

- Scarpello, V., (1992), *Generalizing the Importance of Occupational and Career Views to Job Satisfaction Attitudes*, Journal of Organizational Behavior, 13, ss.125-140.
- Schwepker, C.H., (2001), *Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in Salesforce*, Journal of Business Research, 54, ss.39-72.
- Sevinç H., (2014), *Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Algısı Ve Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Van ve Bitlis İli Örneği*,(Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Sığrı, Ü. – Basım, N., (2006), *İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi, S.12, Konya, s.133.
- Silah, M., (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Ankara.
- Smith, P.C. – Kendall, L.M. – Hulin, C.L., (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Somuncuoğlu, A. B., (2013), *Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Soysal A. (2009), İş Yaşamında Stres, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf> .
- Söyük S., (2007), *Örgütsel Adaletin iş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Sümer, C.H. – Bilgiç, R., (2006), *Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı*, Türk Psikoloji Dergisi, 21(57), ss.25-40.
- Şahin, H. – Dursun, A. (2009). *Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, yıl 9, sayı 18, ss.160-174.
- Şahin, L., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi*, Kamu-İş, C:11, S:2.
- Şallı, S. (2006), *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, ss.78 - 84.
- Şimşek, M., (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı.

- Şimşek, M.Ş. – Akgemici, T. – Çelik, A., (2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Şimşek, M.Ş. – Çelik, A., (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, Ş. – Öge, H.S., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, Ş.– Öge, H.S.,(2007), *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Tan, N., (2003), *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler (Ankara İli Örneği.)*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, ss.74.
- Tanrıverdi, H., (2006), *Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(2), ss.1-29.
- Taris, T. W. - Schreurs, P. J. G. (2009), *Well-being and Organizational Performance: An Organizational–Level Test of the Happy-Productive Worker Hypothesis*, Work & Stress, Vol. 23, No.2, p.120-136.
- Tarlan, D. – Tütüncü, Ö., (2001), *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı:2, ss.141-163.
- Taşdan, M. – Tiryaki, E., (2008), *Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Eğitim ve Bilim, 33(147), ss.54-70.
- TDK Resmi Web Sitesi,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn=tam>
(Erişim Tarihi: 24.02.2015).
- Tekin, M. – Güleş, H.K. – Öğüt, A., (2007), *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Telman, N. – Ünsal, P., (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul, Epsilon Yayınevi.
- Tengilimoğlu, D. – Atilla, E.A. – Bektaş, M., (2008), *İşletme Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Tor, S.S., (2011), *Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Tortop N. vd., (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Tortop, N. – İsbir, E.G. – Aykaç, B., (2005), *Yönetim Bilimi*, Ankara, Yargı Yayınevi.

- Tuncel, E. – Sümer, H.C. (2000), *İş Doyumu-İş Performansı İlişkisini Belirleyen Değişkenler Olarak Özdisiplin, Mizaç ve Toplulukçuluk*, 11. Ulusal Psikoloji Kongresinde Sunulan Bildiri, İzmir.
- Tunçkan, E., (2012), *Tüketim Ve Endüstri Piyasaları İle Bu Piyasalardaki Satın Alma Davranışlarını Etkileyen Yaklaşım Modelleri*, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, C:1, S:4, ss.141-159.
- Tutar, H. – Altınöz, M., (2010), *Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65-2, ss.196-208.
- Tutar, H., (2013), *Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Türk, M.S., (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Tütüncü, Ö., (2000), *Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:3.
- Ulusoy, T., (1993), *İşletmelerde İş tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Unutkan, G.A., (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Uyar, T., (2013), *Türk İş Havacılığı Sektörü Teknisyenlerinde İş Tatmini*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), ss.258-288.
- Uyargil, C., (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul, Yaylacılık Matbaası.
- Ülsever, C., (2005), *İnsan Yönetimi*, İstanbul, Alfa Yayıncılık.
- Ünal, Ömer Faruk (2012), *Relationship Between Organizational Commitment and Ethical Climate: The Mediating Role Of Job Satisfaction Dimensions (A Study in A Group Of Companies in Turkey)*, Journal of WEI Business and Economics, 1(1), 92-105.
- Ünlü, S., (2013), *İş Yaşamında Motivasyon Kuramları*, Anadolu Üniversitesi, AÖF.
- Veloutsou, C.A. – Panigyrakis, G.G., (2004), *Consumer Brand Managers Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave*, Journal of Marketing Management, Vol. 20, No. 2, ss.105-131.
- Vural Z., (2014), *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresin İş Tatmini İle İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi) Hemşireleri Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.

- Waldman, D.A. – Bowen, D.E., (1998), *The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective*, Human Resource Management, Summer 1998, Vol. 37, No. 2, ss.117-129.
- Wells, S.J., (1999), *A New Road: Traveling beyond 360 Degree Evaluation*, HR Magazine, 44 (9), ss.82-86.
- Wright, T.A. vd., (2002), *When A Happy Worker is A Productive Worker: A Preliminary Examination Of Three Models*, Canadian Journal of Behavioural Science, 34, ss.146-150.
- Yavuz, C. – Karadeniz, C.B., (2009), *Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(9), ss.1-4.
- Yeğin, M., (2009), *İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yetim, Ü., (2001), *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*, İstanbul, Bağlam Yayınları.
- Yılmaz, B. – Halıcı, A., (2010), *İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma*, Uluslararası İktisadî ve İdarî İncelemeler Dergisi, 2(4), ss.93-108.
- Yılmaz, M., (2004), *360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Önündeki Engeller*, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalı.
- Yılmaz, O., (2006), *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40. Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personel Üzerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Yin, J-C.T. – Yang, K-P.A., (2002), *Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis Of Related Factors*, International Journal of Nursing Studies, 39, ss.573-581.
- Yücel, R., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3), ss.110-128.
- Yüncü, H., (2002), *Bir Performans Değerlendirme Modeli Olarak 360 Derece Geri Bildirimin Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*.
- Zaim, H. – Koçak, O., (2010), *Bilgi Çalışanının Memnuniyeti*, Journal of Yasar University, 18(5), ss.2985-2994.
- Zehir, C. – Elçi, M. – Savi, F.Z., (2003), *Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention*, Ethics 2003 Business and Professional Ethics Conference Proceeding, Hacettepe University, Ankara.

- Zehir, C. – Erdoğan, E. – Basar, D., (2011), *The Relationship Among Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Companies*, *Journal of Global Strategic Management*, December(10), ss.49-59.
- Zehir, C. – Müceldili, B. – Zehir, S. (2012), *The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, ss.734-743.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Çalışanların Demografik Özellikleriyle İlgili Sorular

Yaşınız:

- 20-25 arası
- 26-30 arası
- 31-35 arası
- 36-40 arası
- 40'dan büyük

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Medeni Durumunuz : Bekar Evli

Öğrenim Durumunuz:

- Lise
- Üniversite
- Meslek Yüksek Okulu
- Yüksek Lisans
- Doktora

Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-9 yıl
- 10 yıldan fazla

Şu andaki İşyerinizde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-9 yıl
- 10 yıldan fazla

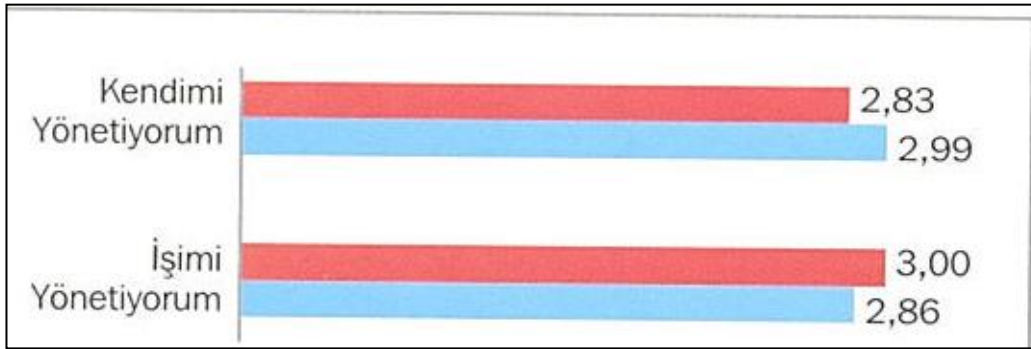
Unvanınız Nedir?

- Mühendis/Uzman Yrd.
- Uzman
- Takım Lideri/ Yönetici
- Müdür
- Direktör
- Diğer

1. BÖLÜM İŞİMİ YÖNETİYORUM DEĞERLENDİRME ANKETİ				Kesinlikle Katılmıyorum,	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.							
2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.							
3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim							
4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.							

2. BÖLÜM 2014 TÜRKTELEKOM YETKİNLİK DEĞERLENDİRME SONUCU		0-4 arası
İŞİMİ YÖNETİYORUM BÖLÜMÜ (KIRMIZI İLE BELİRTİLEN SKALA DEĞERİ)		

Not: Çalışana verilen 2014 yılı 360 Derece Yetkinlik ve Geri Bildirim Raporunda Genel Yetkinlik bölümünde yer alan İşimi Yönetiyorum başlığındaki kırmızı ile belirtilen skaladaki değer yazılacaktır. (Aşağıda örnek olarak verilmiştir.)



	Kesinlikle Katılmıyorum,	Katılmıyorum	Kararsızım,	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
3.BÖLÜM İŞ TATMİNİ- (Schwepker, 2001:49-50)					
İŞİN KENDİSİ					
1- İşim bana başarma duygusu veriyor					
2- İşim tatmin edicidir.					
3- İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum.					
TERFİ					
4- Şirketimin adil bir terfi politikası var.					
5- Şirketimde gelişme olanakları vardır.					
6- İlerlemek isteyenler için burada yeteri kadar iyi işler var.					
ÖDEME					
7- Diğer şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında benim maaşım yüksektir					
8- Bana göre bu şirkette maaşlar diğer şirketlere göre daha yüksektir.					
YÖNETİCİ					
9- Yöneticim genellikle işle ilgili konularda fikirlerimizi almaya çalışır.					
10- Yöneticim benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur.					
11- Yöneticim iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över.					
ŞİRKET POLİTİKASI					
12- Yönetim gelişime açıktır.					
13- Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar.					
14- Bu şirket işlerini etkin ve düzgün yürütür.					
15- Bu şirketin çalışanları yönetim tarafından çeşitli şekillerde desteklenmektedir					
İŞ ARKADAŞLARI					
16- Çalışma arkadaşlarımız iyidir.					
17- Birlikte çalıştığımız insanlar gerçekten de arkadaş canlısıdırlar.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Ziya GÜNAY
Doğum Yeri ve Yılı : Kırıkkale – 22.08.1973
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Gaziantep Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik-
Elektronik Müh.
Yüksek Lisans Öğrenimi : Fatih Üniversitesi İşletme Bölümü

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

1. İngilizce - İyi
2.

İş Deneyimi :

1. 2007-2009 Türktelekom Akademi-İSTANBUL
2. 2009-..... Türktelekom Genel Md. Erişim Direktörlüğü

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

1.
2.
3.
4.
5.