

767082



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞ DOYUMU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**ve
BİR UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)**

Meltem DİL

Kütahya - 2005

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ
ve
BİR UYGULAMA

Danışman

PROF.DR. M. BÜLENT TOKAT

Hazırlayan

Meltem DİL

0291012101

Kabul ve Onay

Meltem Dil'in hazırladığı "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisanüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

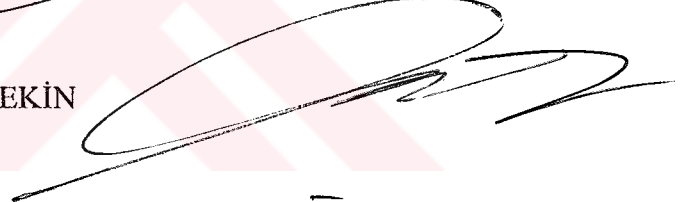
31/01/2005

Tez Jürisi

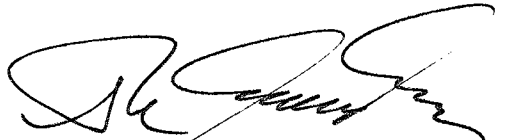
Prof.Dr. M.Bülent TOKAT (Danışman)



Yrd.Doç.Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN



Yrd.Doç.Dr. Hayrettin ÖZLER



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof.Dr. Ahmet KARAASLAN

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım

..../...../2005

Meltem DİL



ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Kocaeli`de doğdu. İlköğrenimini Dumlupınar İlkokulu ve ardından Piri Reis İlkokulu`nda tamamladıktan sonra, Kocaeli Anadolu Lisesi`ni bitirdi. 2001 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü`nden mezun oldu ve aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı`na Araştırma Görevlisi olarak katıldı. Halen bu görevini sürdürmektedir.



ÖZET

Performans değerlendirme ile, personelin gerektiği biçimde ve istenilen ölçüde işini yapabilme potansiyeli belirlenmeye çalışılır. Personel açısından performans değerlemenin önemi, bireylerin başarı düzeylerini öğrenme isteğinden, takdir edilme ve farkedilme beklentisinden kaynaklanmaktadır. Özellikle personelin performans değerlendirme sonucunda elde etmeyi beklediği ödüller, personelin daha istekli çalışmasını sağlayacaktır. Personelin sahip olacağı ödüller, performans değerlendirme ile belirlenirken; bireyin isteklerine ulaşmış ve ulaşmadığı da iş doyumunun ölçülmesi ile belirlenebilecektir. Çalışma yaşamında isteklerine ulaşan personelin iş doyumunu yüksektir, örgüte katkı sağlar ve kendini geliştirmek için çaba sarfeder.

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin iş doyumunu etkileyip etkilemediğini araştırmaktır. Bu amaçla, birinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Çerçevesi ; ikinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve üçüncü bölümde İş Doyumu Kavramı ve Performans Değerleme ile İlişkisi literatür taraması yoluyla açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümünde performans değerlemenin iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek için bir cam işletmesinde çalışan işçilere yönelik bir anket uygulaması yer almaktadır. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere yer verilmiştir. II. bölüm, İş Doyumu Anketi'nden oluşmaktadır. Anketin III. bölümünde ise, çalışanların performans değerlendirme uygulamasına ilişkin tutumlarına yönelik sorular bulunmaktadır. Anket sorularının ikinci ve üçüncü bölümünde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket verilerinin analizinde SPSS 10.0 For Windows paket programından yararlanılmıştır ve frekans dağılımı, korelasyon ile regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmış ve performans değerlemenin iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir.

ABSTRACT

The potential of personnel in doing their job with an appropriate manner and expected level can be determined by performance evaluation. From the point of personnel the importance of performance evaluation emerges from individual desire to find out whether they are successful, appreciated and recognized. Especially expectation of being rewarded as a consequence of performance evaluation will motivate personnel to work more willingly. While the rewards to be granted to personnel is determined by performance evaluation, the measurement of job satisfaction shows whether the personnel reached their expectations. The personnel who met their own expectations have higher job satisfaction and inreturn this will contribute to the organization and to their self-development.

The aim of this study is to examine whether performance evaluation in Human Resources Management affects job satisfaction. With this aim in mind, in the first chapter, the General Framework of HRM is discussed; in the second chapter, Performance Evaluation in HRM and in the third chapter the concept of Job Satisfaction and the relationship between Job Satisfaction and Performance Evaluation are examined.

The fourth chapter, a survey study discusses the results of a survey which covered the workers of a glass company and aimed at determining the effect of performance evaluation on job satisfaction. The questions are organized into three sections. In the first section the demographic characteristics of the sample population is explored. The second section includes the Job Satisfaction Survey. In the third section of the survey, the questions inclined to finding out the attitudes of the personnel towards the application of performance evaluation in the organization. Likert Scale is used in the second and the third sections of the survey.

SPSS 10.0 for Windows is used to analyze the data of the survey and to carry out frequency distribution, correlation and regression analysis. The results are interpreted in line with the literature research and the findings related to the effect of performance evaluation on job satisfaction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
TEZ HAKKINDA	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

1.1.İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI.....	2
1.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI ve ÖNEMİ.....	3
1.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	4
1.4.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ ve PERSONEL YÖNETİMİNDEN AYRILAN YÖNLERİ.....	8
1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri.....	8
1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Ayrılan Yönleri.....	9
1.5.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI ve İLKELERİ.....	11
1.5.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	12
1.5.1.1. Personle Yönelik Amaçlar.....	12
1.5.1.2. Örgüte Yönelik Amaçlar.....	13
1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri.....	14
1.5.2.1. Yeterlilik İlkesi.....	14
1.5.2.2. Eşitlik İlkesi.....	15
1.5.2.3. Kariyer İlkesi.....	15
1.5.2.4. Güvence İlkesi.....	15
1.5.2.5. Yansızlık İlkesi.....	16
1.5.2.6. Yönetici Yetiştirme İlkesi.....	16
1.5.2.7. Yönetim Geliştirme İlkesi.....	16
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT YAPISI İÇERİSİNDEKİ YERİ.....	17
1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İŞLEVLERİ.....	20
1.7.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....	21
1.7.2. İş Analizi-İş Tanımları-İş Gerekleri.....	22
1.7.3. İnsan Kaynakları Bulma ve Seçme.....	23
1.7.4. İnsan Kaynaklarını İşe Alıştırma.....	23
1.7.5. İnsan Kaynakları Eğitimi.....	24

1.7.6. Performans Değerleme.....	24
1.7.7. Disiplin.....	25
1.7.8. İş Değerleme.....	25
1.7.9. Ücret Yönetimi.....	26
1.7.10. Sağlık ve Güvenlik.....	26
1.7.11. İnsan Kaynakları Hizmetleri.....	26
1.7.12. Sendikal İlişkiler.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE

PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	29
2.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, ÖNEMİ ve AMAÇLARI.....	31
2.2.1. Performans Değerlemenin Tanımı.....	31
2.2.2. Performans Değerlemenin Önemi.....	32
2.2.3. Performans Değerlemenin Amaçları.....	34
2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI.....	36
2.3.1. Örgüt İçin Yararları.....	36
2.3.2. Yöneticiler (Değerlendirenler/Üstler) İçin Yararları.....	37
2.3.3. Çalışanlar (Değerlendirilenler/Astlar) İçin Yararları.....	37
2.4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	38
2.5. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ.....	39
2.6. PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ.....	42
2.7. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	43
2.7.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri.....	43
2.7.1.1. Grafik Yöntemi.....	43
2.7.1.2. Sıralama Yöntemi.....	44
2.7.1.2.1. Basit Sıralama Yöntemi.....	44
2.7.1.2.2. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	45
2.7.1.3. Puan Verme Yöntemi.....	45
2.7.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	45
2.7.1.5. Kontrol Listeleri Yöntemi.....	46
2.7.1.5.1. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	46
2.7.1.5.2. Ağırlıklı Seçim Yöntemi.....	47
2.7.1.6. Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	47
2.7.1.7. Kritik Olay Yöntemi.....	48
2.7.1.8. Derecelendirme Yöntemi.....	48
2.7.1.9. Deneme Yöntemi.....	48
2.7.1.10. Anlatım/Metin Tipi Değerleme Yöntemi.....	49
2.7.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri.....	49

2.7.2.1. Başarı Kayıtları Yöntemi.....	49
2.7.2.2. Alan İncelemesi Yöntemi.....	50
2.7.2.3. Davranışsal Değerleme Skalaları.....	50
2.7.2.3.1. Davranışsal Beklenti Skalaları.....	51
2.7.2.3.2. Davranışsal Gözlem Skalaları.....	51
2.7.2.4. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi/Özdeğerleme.....	52
2.7.2.5. Amaçlara Göre Yönetim.....	52
2.7.2.6. Değerleme Merkezi.....	52
2.7.2.7. 360° Değerleme Yöntemi.....	53
2.8. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI

ve PERFORMANS DEĞERLEME İLE İLİŞKİSİ

3.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI ve ÖNEMİ.....	59
3.1.1. İş Doyumunu Kavramı.....	59
3.1.2. İş Doyumunun Önemi.....	61
3.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR.....	63
3.2.1. İçsel Unsurlar.....	63
3.2.1.1. Cinsiyet.....	64
3.2.1.2. Yaş ve Kıdem.....	65
3.2.1.3. Eğitim Düzeyi.....	66
3.2.1.4. Statü.....	67
3.2.1.5. Kişilik.....	67
3.2.1.6. Sosyo-Kültürel Çevre.....	68
3.2.2. Dışsal Unsurlar.....	69
3.2.2.1. Fiziksel Çevre.....	70
3.2.2.2. Ücret Düzeyi.....	71
3.2.2.3. Terfi Olanakları.....	71
3.2.2.4. Kararlara Katılma.....	72
3.2.2.5. İletişim.....	73
3.2.2.6. Ast-Üst İlişkileri.....	74
3.2.2.7. İş Arkadaşları ile İlişkiler.....	75
3.2.2.8. Sosyal Güvence ve İş Güvenliği.....	76
3.2.2.9. Sosyal Yardım ve Hizmetler.....	76
3.3. İŞ DOYUMUNUN PERSONEL ve ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	77
3.3.1. İş Doyumunun Personel Üzerindeki Etkisi.....	78
3.3.2. İş Doyumunun Örgüt Üzerindeki Etkisi.....	80
3.4. İŞ DOYUMUNU ARTIRMA YOLLARI.....	83
3.5. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEMEL KURAMLAR.....	85
3.5.1. İş Doyumunu-Motivasyon İlişkisine Yönelik Kuramlar.....	86

3.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi.....	86
3.5.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı.....	87
3.5.1.3. Mc Clelland'in Başarma Gereksinimi Kuramı.....	89
3.5.1.4. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı.....	90
3.5.2. İş Doyumu-Performans İlişkisine Yönelik Kuramlar.....	91
3.5.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	91
3.5.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı.....	93
3.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	95
3.5.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarımları Kuramı.....	96
3.6. İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ.....	97
3.6.1. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (NSQ).....	97
3.6.2. İş Tanımlama Ölçeği (JDI).....	98
3.6.3. Genel Kıyaslama (JIG) ve Yüz Çizelgesi.....	99
3.6.4. Minnesota Doyum Anketi (MSQ).....	100
3.6.5. İş Doyumu Anketi (JSS).....	100
3.7. İŞ DOYUMUNUN PERFORMANS DEĞERLEME İLE İLİŞKİSİ.....	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	111
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ ve HİPOTEZLERİ.....	111
4.2.1. Araştırmanın Amacı.....	111
4.2.2. Araştırmanın Yöntemi.....	111
4.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	112
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	113
4.3.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular.....	113
4.3.2. Anket Sorularının Analizi.....	115
4.3.2.1. İş Doyumu Unsurlarının Frekans Dağılımı.....	115
4.3.2.1.1. Ücret.....	117
4.3.2.1.2. Terfi.....	119
4.3.2.1.3. Gözetim.....	122
4.3.2.1.4. Yan Haklar.....	124
4.3.2.1.5. Ödüller.....	127
4.3.2.1.6. Çalışma Koşulları.....	130
4.3.2.1.7. İş Arkadaşları.....	132
4.3.2.1.8. İşin Doğası.....	135
4.3.2.1.9. İletişim.....	137
4.3.2.2. İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi.....	140
4.3.2.3. Performans Değerlemeye İlişkin Soruların Frekans Dağılımı.....	142
4.3.2.4. Performans Değerleme ile Ücret, Terfi, Ödül İlişkisinin Analizi.....	149

4.3.2.4.1. Performans Değerleme ile Ücret İlişkisi.....	149
4.3.2.4.2. Performans Değerleme ile Terfi İlişkisi.....	151
4.3.2.4.3. Performans Değerleme ile Ödül İlişkisi.....	153
4.3.2.5. Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	155
4.3.3. Araştırma Bulgularına İlişkin Genel Değerlendirme.....	157
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	159
KAYNAKÇA.....	166
EKLER.....	178
DİZİN.....	181



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları ve Verimlilik.....	14
Şekil 1.2. Doğrudan Genel Müdüre Bağlı İnsan Kaynakları Bölümü.....	18
Şekil 1.3. Genel Müdür Yardımcısına Bağlı İnsan Kaynakları Bölümü.....	19
Şekil 1.4. Danışmanlık Konumunda İnsan Kaynakları Bölümü.....	41
Şekil 2.1. Performans Değerleme Süreci.....	41
Şekil 2.2. Performans Değerleme Sonuçlarındaki Farklılıkların Nedenleri.....	54
Şekil 3.1. İş Doyumunun Bir Unsuru Olarak Fiziksel Çevre.....	70
Şekil 3.2. Personelin İş Doyumsuzluğunu İfade Etme Biçimleri.....	79
Şekil 3.3. Personel Devir Süreci.....	82
Şekil 3.4. Maslow`un Gereksinimler Hiyerarşisi.....	86
Şekil 3.5. Çift Etmen Teorisi.....	88
Şekil 3.6. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	95
Şekil 3.7. İş Doyumu-Performans İlişkisinde Karşıt Görüşler.....	103
Şekil 3.8. Verimlilik-Doyum İlişkisi.....	104
Şekil 3.9. Personel-Performans-İş Doyumu.....	109

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Temel Farklılıklar.....	10
Tablo 2.1. Performans Unsurları ile ilgili Yöneticilerin Yapacağı Çalışmalar.....	30
Tablo 2.2. Performans Değerlemenin Amaçları.....	35
Tablo 4.1.Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	113
Tablo 4.2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	114
Tablo 4.3. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	114
Tablo 4.4. Çalışanların Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	114
Tablo 4.5. Kıdem Durumuna Göre Çalışanların Dağılımı.....	115
Tablo 4.6. İş Doyumu Puanları.....	116
Tablo 4.7. Ücrete İlişkin Soru 1'in Frekans Dağılımı.....	117
Tablo 4.8. Ücrete İlişkin Soru 10'un Frekans Dağılımı.....	117
Tablo 4.9. Ücrete İlişkin Soru 19'un Frekans Dağılımı.....	118
Tablo 4.10. Ücrete İlişkin Soru 28'in Frekans Dağılımı.....	118
Tablo 4.11. Ücrete İlişkin Doyum Puanları.....	119
Tablo 4.12. Terfiye İlişkin Soru 2'nin Frekans Dağılımı.....	119
Tablo 4.13. Terfiye İlişkin Soru 11'in Frekans Dağılımı.....	120
Tablo 4.14. Terfiye İlişkin Soru 20'nin Frekans Dağılımı.....	120
Tablo 4.15. Terfiye İlişkin Soru 33'ün Frekans Dağılımı.....	121
Tablo 4.16. Terfiye İlişkin Doyum Puanları.....	121
Tablo 4.17. Gözetime İlişkin Soru 3'ün Frekans Dağılımı.....	122
Tablo 4.18. Gözetime İlişkin Soru 12'nin Frekans Dağılımı.....	122
Tablo 4.19. Gözetime İlişkin Soru-21'in Frekans Dağılımı.....	123
Tablo 4.20. Gözetime İlişkin Soru 30'un Frekans Dağılımı.....	123
Tablo 4.21. Gözetime İlişkin Doyum Puanları.....	124
Tablo 4.22. Yan Haklara İlişkin Soru 4'ün Frekans Dağılımı.....	125
Tablo 4.23. Yan Haklara İlişkin Soru 13'ün Frekans Dağılımı.....	125
Tablo 4.24. Yan Haklara İlişkin Soru 22'nin Frekans Dağılımı.....	126

Tablo 4.25. Yan Haklara İlişkin Soru 29'un Frekans Dağılımı.....	126
Tablo 4.26. Yan Haklara İlişkin Doyum Puanları.....	126
Tablo 4.27. Ödüllere İlişkin Soru 5'in Frekans Dağılımı.....	127
Tablo 4.28. Ödüllere İlişkin Soru 14'ün Frekans Dağılımı.....	128
Tablo 4.29. Ödüllere İlişkin Soru 23'ün Frekans Dağılımı.....	128
Tablo 4.30. Ödüllere İlişkin Soru 32'nin Frekans Dağılımı.....	129
Tablo 4.31. Ödüllere İlişkin Doyum Puanları.....	129
Tablo 4.32. Çalışma Koşullarına İlişkin Soru 6'nın Frekans Dağılımı.....	130
Tablo 4.33. Çalışma Koşullarına İlişkin Soru 15'in Frekans Dağılımı.....	130
Tablo 4.34. Çalışma Koşullarına İlişkin Soru 24'ün Frekans Dağılımı.....	131
Tablo 4.35. Çalışma Koşullarına İlişkin Soru 31'in Frekans Dağılımı.....	131
Tablo 4.36. Çalışma Koşullarına İlişkin Doyum Puanları.....	132
Tablo 4.37. İş Arkadaşlarına İlişkin Soru 7'nin Frekans Dağılımı.....	132
Tablo 4.38. İş Arkadaşlarına İlişkin Soru 16'nın Frekans Dağılımı.....	133
Tablo 4.39. İş Arkadaşlarına İlişkin Soru 25'in Frekans Dağılımı.....	133
Tablo 4.40. İş Arkadaşlarına İlişkin Soru 34'ün Frekans Dağılımı.....	134
Tablo 4.41. İş Arkadaşlarına İlişkin Doyum Puanları.....	134
Tablo 4.42. İşin Doğasına İlişkin Soru 8'in Frekans Dağılımı.....	135
Tablo 4.43. İşin Doğasına İlişkin Soru 17'nin Frekans Dağılımı.....	135
Tablo 4.44. İşin Doğasına İlişkin Soru 27'nin Frekans Dağılımı.....	136
Tablo 4.45. İşin Doğasına İlişkin Soru 35'in Frekans Dağılımı.....	136
Tablo 4.46. İşin Doğasına İlişkin Doyum Puanları.....	137
Tablo 4.47. İletişime İlişkin Soru 9'un Frekans Dağılımı.....	137
Tablo 4.48. İletişime İlişkin Soru 18'in Frekans Dağılımı.....	138
Tablo 4.49. İletişime İlişkin Soru 26'nın Frekans Dağılımı.....	138
Tablo 4.50. İletişime İlişkin Soru 36'nın Frekans Dağılımı.....	139
Tablo 4.51. İletişime İlişkin Doyum Puanları.....	139
Tablo 4.52. İş Doyumu Regresyon Modeli.....	140
Tablo 4.53. İş Doyumu Regresyon Analizinin Anlamlılık Düzeyi.....	141
Tablo 4.54. İş Doyumu Regresyon Modeli Katsayıları.....	141
Tablo 4.55. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 37'nin Frekans Dağılımı.....	142
Tablo 4.56. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 38'in Frekans Dağılımı.....	143
Tablo 4.57. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 39'un Frekans Dağılımı.....	143

Tablo 4.58. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 40`ın Frekans Dağılımı.....	144
Tablo 4.59. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 41`in Frekans Dağılımı.....	144
Tablo 4.60. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 42`nin Frekans Dağılımı.....	145
Tablo 4.61. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 43`ün Frekans Dağılımı.....	145
Tablo 4.62. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 44`ün Frekans Dağılımı.....	146
Tablo 4.63. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 45`in Frekans Dağılımı.....	146
Tablo 4.64. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 46`nın Frekans Dağılımı.....	147
Tablo 4.65. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 47`nin Frekans Dağılımı.....	147
Tablo 4.66. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 48`in Frekans Dağılımı.....	148
Tablo 4.67. Performans Değerlemeye İlişkin Doyum Puanları.....	148
Tablo 4.68. Performans Değerleme-Ücret İlişkisinin Korelasyon Analizi.....	149
Tablo 4.69. Performans Değerleme-Ücret İlişkisinin Regresyon Modeli.....	150
Tablo 4.70. Performans Değerleme-Ücret İlişkisi Regresyon Analizinin Anlamlılık Düzeyi.....	150
Tablo 4.71. Performans Değerleme-Ücret İlişkisi Regresyon Modeli Katsayıları.....	150
Tablo 4.72. Performans Değerleme-Terfi İlişkisinin Korelasyon Analizi.....	151
Tablo 4.73. Performans Değerleme-Terfi İlişkisinin Regresyon Modeli.....	152
Tablo 4.74. Performans Değerleme-Terfi İlişkisi Regresyon Analizi Anlamlılık Düzeyi.....	152
Tablo 4.75. Performans Değerleme-Terfi İlişkisi Regresyon Modeli Katsayıları.....	152
Tablo 4.76. Performans Değerleme-Ödül İlişkisinin Korelasyon Analizi.....	153
Tablo 4.77. Performans Değerleme-Ödül İlişkisinin Regresyon Modeli.....	154
Tablo 4.78. Performans Değerleme-Ödül İlişkisi Regresyon Analizinin Anlamlılık Düzeyi.....	154
Tablo 4.79. Performans Değerleme-Ödül İlişkisi Regresyon Modeli Katsayıları.....	154
Tablo 4.80. Performans Değerleme-İş Doyumu İlişkisi Regresyon Modeli.....	155
Tablo 4.81. Performans Değerleme-İş Doyumu İlişkisi Regresyon Analizinin Anlamlılık Düzeyi.....	156
Tablo 4.82. Performans Değerleme-İş Doyumu İlişkisi Regresyon Modeli Katsayıları.....	156
Tablo 4.83. Araştırma Hipotezleri ve Analiz Bulguları.....	158



TEZ HAKKINDA

1. Araştırmanın Problemi

Tezde incelenen araştırma problemi, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumuna Etkisi”dir. Buna göre, insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri olan performans değerlendirme uygulamalarının iş doyumunu etkileyip etkilemediği ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı performans değerlemenin iş doyumunu etkileyip etkilemediğini; eğer etkiliyorsa iş doyumunu ile ilgili diğer etkenlerle karşılaştırılarak ne ölçüde etkide bulunduğunu araştırmaktır. Performans değerlendirme uygulamalarının daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve iş doyumunun artırabilmesi için performans değerlendirme ile ilgili sorunlara dikkat çekilmiş ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir.

3. Araştırmanın Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, ülkemizdeki işletmeler açısından stratejik öneme sahiptir. Bu nedenle her bir insan kaynakları yönetimi işlevinin ayrı ayrı ele alınıp incelenmesi gereği vardır. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan performans değerlendirme, işletme personelinin başarısını değerlendirdiğinden ve personelle ilgili objektif bilgilere ulaşmayı sağladığından, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları, hem işletmeye ve personele katkısı nedeniyle hem de doğrudan personelle ilgili olduğundan araştırmaya konu olmuştur.

İnsan kaynakları yönetiminin personelin verimli çalışmasını sağlamak ve personelin istek ve gereksinimlerinin karşılanması, gelişimlerinin sağlanması olmak üzere iki temel amacı olduğu söylenebilir. Personelin verimli çalışıp çalışmadığını belirlemede performans değerlemeden yararlanılırken, personelin istek ve gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığı iş doyumunu ölçümleriyle ortaya konabilir. İş

doyumunu yüksek personelin istekli çalışacağı, iş doyumunu düşük personelin ise veriminin düşük olacağı ve işe isteksiz yaklaşacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin iş doyumunun düşük olduğu durumları ve buna yol açan nedenleri belirleyerek önlem almaları ve personelin iş doyumunu artırıcı uygulamalara yönelmeleri gerekmektedir. Bu açıdan, performans değerlendirme uygulamalarının iş doyumuna olan etkisi bir cam işletmesinde incelenmeye çalışılmış; adil ve etkin bir şekilde uygulanan performans değerlendirme uygulamaları iş doyumunu artırıcı bir unsur olarak ele alınmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, iş doyumunu-performans ilişkisinin döngüsel bir ilişki olabileceği ve bu ilişkide iş doyumunun arttığı durumlarda performansın artacağı yönünde ileri sürülen görüşlerin geçerliliğinin daha önce yapılan araştırmalarla ortaya konduğu görülmektedir. Bununla birlikte, performansın iş doyumunu etkileyebileceği öne sürülmüş ve son olarak iş doyumunu-performans ilişkisinin karşılıklı etkileşime dayandığını savunan yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Söz konusu gelişmelerin incelenmesiyle birlikte, iş yaşamındaki uygulamalara yararlı olacağı düşüncesinden hareketle, bu tez kapsamında performans değerlemenin iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H₁ : İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂ : İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları, iş doyumunu etkilemektedir.

H₃ : Performans değerlendirme uygulaması ile personelin ücretten doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₄ : Performans değerlendirme uygulaması ile personelin terfiden doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₅ : Performans değerlendirme uygulaması ile personelin ödüllerden doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

-Öngörülen süre içerisinde, gereken bilgiyi vermeye yetecek kadar kaynak taranmıştır.

-Araştırma yapılan işletmede uygulanan performans değerlendirme yöntemi performans değerlendirme amacına uygundur.

-Anket söz konusu tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerlidir.

-Anket uygulanan örneklem büyüklüğü tez konusu açısından yeterlidir.

-Ankete verilen cevaplar doğru ve anketi cevaplayanların kendi kişisel düşüncelerini yansıtmaktadır.

6. Araştırmanın Sınırlılıkları

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin iş doyumuna etkisi konulu bu çalışmada en önemli sınırlılık, işletmelerin performans değerlendirme gibi stratejik konularda üçüncü kişilere bilgi vermekten kaçınması ve iş doyumunu ile ilgili araştırmaların olumsuz çıkma endişesi nedeniyle anket yapılmasına izin vermemeleridir. Ayrıca, küçük ve orta ölçekli birçok işletmede, insan kaynakları bölümü bulunsa bile, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin tümünü yerine getirdikleri söylenemez. Bu açıdan, performans değerlendirme uygulayan bir işletmenin bulunması ve o işletmeden izin alınması tezin uygulama aşamasında önemli bir sorun oluşturmaktadır.

Diğer yandan, insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme konuları ile ilgili kaynakların çeşitliliği, her bir kaynağa ulaşmayı güçleştirmektedir. Özellikle güncel, yabancı kaynaklara ulaşmada yaşanan sıkıntılar, konuyu derinlemesine incelemeyi zorlaştırmaktadır. Buna karşın, insan kaynakları yönetimine kıyasla iş doyumunu ile ilgili Türkçe kaynak sayısının az olması da araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Buna ek olarak, söz konusu tezde uygulama yapılan işletmede sadece işçilere yönelik anket yapılmasına izin verilmiş olması, örneklemin demografik özelliklerinin homojen olmasına ve araştırma bulgularının sadece belirli demografik özelliklere sahip kişilerle sınırlı olması nedeniyle araştırma sonuçlarının her düzeydeki işletme personeline genellenememesine yol açmıştır.

7. Araştırmanın Yöntemi

“İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumuna Etkisi” başlıklı tez, dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde literatür taraması yapılmış; insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirme ve iş doyumuna ile ilgili bilgiler verilmiştir.

IV. Bölüm, uygulamayı kapsamaktadır ve bir cam işletmesinde çalışan işçilere anket yönteminin uygulanmasını içermektedir. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölüm, İş Doyumu Anketi'nden oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların performans değerlendirme uygulamasına ilişkin tutumlarına yönelik sorular bulunmaktadır. Anket sorularının ikinci ve üçüncü bölümünde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket verilerinin analizinde ve yorumlanmasında SPSS 10.0 For Windows paket programından yararlanılmıştır ve frekans dağılımı, korelasyon ile regresyon analizi kullanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar literatür taraması yoluyla elde edilen bilgiler doğrultusunda yorumlanmıştır.



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

1.1.İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI

İnsan kaynakları kavramı günümüzde örgütlerin –mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan- amaçlarına ulaşmak için kullanılmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder¹.

İnsan kaynakları kavramına daha geniş bir açıdan bakıldığında; bu kavramın; “örgütteki bütün beşeri kaynakları yani görevleri ne olursa olsun örgüt faaliyetlerinde yer alan bütün insanları”² kapsadığı görülmektedir. Ancak insan kaynakları örgütte yerine getirdikleri görevler açısından ele alındığında dört gruba ayrılabilir:³

-Yönetici Personel: Örgütte yer alan üst, orta ve alt kademe yöneticilerini kapsar.

-Büro Personeli (Beyaz Yakalılar): Yöneticiler dışında kalan ve büro hizmetlerinde çalışan personeldir.

-Teknik Personel (Mavi Yakalılar): Yöneticiler dışında kalan ve teknik işlerde çalışan mühendis, teknisyen ve ustabaşılardan oluşur. Genel olarak görevleri üretim faaliyetlerine nezaret etmektir.

-İşçiler: Bedeni gücünü üretimde kullanan personeldir. Doğrudan doğruya üretimde çalışan ve bunlara yardım eden, dolaylı olarak üretime katılan işçiler olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Dolaylı olarak üretime katılan işçiler, temizlik, bakım, onarım ve bekçilik gibi görevleri yerine getirirler.

Daha açık bir ifadeyle, örgütteki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam-sürekli ya da kısmi sürekli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personel örgütün insan kaynaklarını oluşturur⁴.

¹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s.15.

² Ömer Dinçer, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 2000, s. 261.

³ Bülent Tokat; Derya Şerbetçi, *İşletmecilik Bilgisi*, Myra Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul, 2001, s.303.

⁴ Coşkun Can Aktan, *2000`li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 3- İnsan Mühendisliği*, TÜGIAD, İstanbul, 1999, s.27.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI ve ÖNEMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetim faaliyetinin insani ya da personel yönü ile ilgili olarak yürütülmesi gereken politikalara ve uygulamalara yönelik bir işletme işlevidir⁵. Buna göre insan kaynakları yönetimini; örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme, uyumlaştırma ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür⁶.

Bir başka deyişle İnsan Kaynakları Yönetimi denildiğinde; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, tüm insan kaynaklarının en doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması anlaşılmaktadır⁷. Bu tanımdan hareketle, bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesinde insanın en temel unsur olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Gerçekten de örgüt faaliyetlerinde gerekli olan teknik ve mali bütün faktörlerin yeterli düzeyde mevcut olması, insan unsurunun olmaması halinde hiçbir anlam taşımaz⁸. Bu nedenle, bir örgütün etkili hizmet vermesi ya da üretken olarak varlığını sürdürebilmesi, herşeyden önce örgütte temel değer olan insan kaynağının niteliklerine ve işyükü ile orantılı olarak sayısına bağlıdır⁹.

Buna ek olarak, insan, gördüğü işin, çalıştığı örgüt ve toplum için yararlı ve değerli olduğuna inandığı sürece, örgütün bir üyesi olarak daha yüksek moralle çalışır ve daha verimli olur¹⁰. Bu açıdan bakıldığında; bir işletmenin İnsan Kaynakları Bölümü, “kişileri sadece bir görevi yüklenmek için değil, ortak amaçların başarıya ulaşmasına katkıda bulunmaları için” de işe almaktadır¹¹.

Bununla birlikte günümüz koşullarında artan rekabet, hızlı değişim gereksinimi, işten çok insan merkezli yönetim anlayışına geçişle birlikte, insan kaynakları

⁵ Gary Dessler; *Human Resource Management*, 8th Edition Prentice Hall, Inc., 2000, p. 2.

⁶ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1998, s. 8.

⁷ Aktan, a.g.e., s. 27.

⁸ Dinçer, a.g.e., s. 259.

⁹ Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, Eylül 2000, s.5.

¹⁰ Canman, a.g.e., s.5.

¹¹ TÜSİAD, *Başarıda Personelin Önemi* (İngiliz Sanayi Konfederasyonu Yayını), Yayın No:Tüsiad T/90.1.137, Aralık 1990, s. 20.

yönetimine daha fazla önem verilmiş ve bunun sonucunda da insan kaynakları yönetimi vazgeçilemez temel bölümlerden biri olarak işletme örgütü içerisindeki yerini almıştır.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, esas olarak 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, İnsan Kaynakları Yönetiminin oldukça yeni bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Buna rağmen insan kaynakları yönetimi; gerek genelde insan ilişkileri ve yönetim, gerekse özelde personel yönetiminden çok farklı teori, uygulama ve pratik yönelimler getirmemiştir. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde farklı bir bakış açısı ile ele alır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür¹².

İlk çağlardaki ilkel toplumların en önemli özelliği, bireylerin temel fizyolojik gereksinimlere yönelmeleridir. Yiyecek, barınma ve korunma gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik çabalar, insanın yavaş yavaş çevresine egemen olmasına yol açmıştır. Zamanla toprağın işlenmeye başlanmasıyla birlikte ilkel yaşam koşullarından o döneme göre çok daha gelişmiş tarım toplumu yaşam koşullarına geçilmiştir¹³.

Sanayi devrimi öncesi olarak adlandırabileceğimiz tarım toplumundaki çalışma yaşamında, işçi ile işveren ayrı ayrı kişiler olarak ilişki kurmuştur¹⁴ ve bu dönemde, ekonomik faaliyetin esas belirleyici olan yapısı, işlerin ataerkil nitelikte olduğu daha çok tarımsal ve ev içi hizmetleri şeklinde olmuştur¹⁵. Çalışanlar arasındaki ilişkinin temelini de ücret ile işin konusu oluşturmuştur. Ayrıca işçi ve işverenler açısından çalışmanın amacının, yaşamı devam ettirmek ve temel gereksinimleri karşılamak olduğu görülmüştür¹⁶.

¹² İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s.6.

¹³ Fındıkçı, a.g.e., s.6.

¹⁴ Dinçer, a.g.e., s.260.

¹⁵ TÜSİAD, a.g.e., s.19.

¹⁶ Dinçer, a.g.e., s.260.

18. yy'ın ortalarında İngiltere'de başlayan ve daha sonra kıta Avrupa'sı ile tüm dünyaya yayılan Sanayi Devrimi, sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratmış ve böylelikle tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş süreci başlamıştır. Sanayi Devrimini başlatan temel olay, çeşitli üretim teknolojilerinin fabrikalarda kullanılmaya başlanmasıyla birim üretimden kitlesel üretime geçiş olmuştur¹⁷.

Sanayi Devrimi ile birlikte yeni üretim yöntemlerinin uygulamaya konulması büyük fabrikaların kurulmasına, büyük miktarlarda hammaddelerin satın alınmasına, çok sayıda işçinin işe alınmasına ve büyük pazarların aranmasına yol açmıştır¹⁸. Bu dönemde ücret düzeyleri, çalışma süresi, çalışma koşulları, çalışma yaşı gibi pek çok konuda sorunların yaşandığı ve bu sorunlara yönelik çeşitli tartışmaların yapıldığı görülmektedir¹⁹.

Öte yandan 19.yy'da başlayan Bilimsel Yönetim anlayışı, çalışma refahının geliştirilmesi hareketi ve endüstriyel psikoloji, insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Bilimsel Yönetim anlayışı ile fabrika üretimi daha rasyonel hale getirilerek yetersiz olan verimliliğin artırılmasına çalışılmıştır²⁰. Bu anlayışı ortaya koyan Frederick Taylor, çalışanlara uygun bir iş eğitimi verilmesi gerektiğini ve çalışanların iş yapma yeteneklerine göre korunmalarını önermiştir. Hugo Munsterberg ve ekibi işe alma testleri, eğitim, performans değerlendirme ve iş yetkinliği ile ilgili yöntemler geliştirmek için değişik fikirler öne sürmüşlerdir. Sosyolog-düşünür Mary Parker Follet, insan-merkezli örgütleri önermiş ve çalışmalarında örgütlerde yer alan grupları incelemiştir. Böylelikle Follet, günümüzdeki takım çalışması anlayışının ve grup birlikteliğinin öncülerinden biri olmuştur. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimine

¹⁷ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, *Personel Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, 2.Baskı, İzmir, Mart 1996, s.15.

¹⁸ Mehmet Şahin, *İş İdaresi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:29, Fasikül:1, 8. Baskı, Eskişehir, Kasım 1995, s.23.

¹⁹ Dinçer, a.g.e., s.260.

²⁰ Seçil Taştan, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje9.html>, 22.10.2003

yönelik en büyük ilerlemelerden biri Elton Mayo'nun çalışmalarından ve ünlü Hawthorne araştırmalarından elde edilmiştir²¹.

Bu araştırmada, Hawthorne fabrikasında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak araştırma sonucunda, herhangi bir fiziksel iyileştirme olmadan da verimliliğin arttığı saptanmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar fiziksel faktörler yerine sosyal faktörleri incelemiş ve verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli (denetim) ve işçilerin aralarındaki ilişkilerin düzeyi açısından sosyal faktörler ile açıklanabileceğini belirlemişlerdir²².

İş ortamındaki insana yönelik araştırma sonuçları 1960'lı yıllarda gerek üretim artışında ve gerekse kalitenin geliştirilmesinde; personelin içinden gelen çalışma isteği, örgütün amaçlarına bağlanma düzeyi ve iş tatmininin rol oynadığı belirgin biçimde vurgulanmıştır²³.

II. Dünya Savaşı sonrasında, bütün insanların genel refahına yönelik bir ilgi anlamında 'Sosyal Devlet/Refah Dönemi' ifadesinin kullanıldığı ve 80'lerde devletlerin çalışanların tamamının çıkarlarını korumak için yasalar geliştirdiği görülmektedir²⁴. Çalışma refahının geliştirilmesi hareketi, kısaca personelin zihinsel ve sosyal açıdan geliştirilmesi çabasını ifade etmektedir. Personele ve ailelerine konut edindirmeyi, sağlık ve eğitim olanağı vermeyi, mali sorunlarını çözümlenmeyi ve çalışma yaşamı ile ilgili gelişmeler sağlamayı amaçlayan bu hareket, temelde personel ile yönetim arasındaki uyumsuzluklara ve sendikalaşma hareketine çözüm oluşturmayı hedeflemiştir²⁵.

²¹ David A. Decenzo, Stephen R. Robbins, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Inc., Sixth Edition, USA, 1999, p. 10-11.

²² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul, 2001, s.172-173.

²³ Fındıkçı, a.g.e., s.8.

²⁴ Jack Halloran, **Personnel and Human Resource Management**, Prentice-Hall, Inc., USA, 1986, p. 26.

²⁵ Taştan, a.g.e.

Bütün bu gelişmeler, insana yönelik bütüncül olmayan yaklaşımların yetersizliğini ortaya koymuştur. Yani salt endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş psikolojisi ya da eğitime yönelik değerlendirmelerin gerekli olduğu ancak yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bunun sonucunda, insana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılması gereksinimi doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi de bu bütünlüğü oluşturmak amacıyla ortaya çıkmıştır²⁶.

Tüm bu açıklamalar ışığında, insan kaynakları yönetiminde meydana gelen gelişme aşamaları şu şekilde özetlenebilir²⁷:

- Birinci dönem bir kayıt tutma dönemidir. Bu dönemde personel yönetimi birimlerinin başlıca ilgi alanı; işe başvuranların incelenmesi, yeni işe alınanların sosyalleşme eğitiminden geçirilmesi, tüm çalışanlar için yaş, eğitim, çalışma süresi gibi kişisel bilgileri içeren dosyalar hazırlanması, iç yazışmaların yapılması, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi ve benzeri konularda yoğunlaşmıştır.

- İkinci dönemde devletin iş yaşamına getirdiği düzenlemeler nedeniyle personel yönetimi birimleri yasal sorumluluklar yüklenmiş, bu nedenle de örgütte işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, eğitim, geliştirme, yasal belgelerin hazırlanması gibi konular personel birimlerinin sorumlulukları arasına girmiştir. Buna rağmen, üst yönetim insan kaynakları bölümüne gerekli önemi vermediğinden, insan kaynakları bölümü organizasyon içinde pasif rol oynamıştır.

- İnsan kaynakları yönetiminde üçüncü dönem iş yaşamında 1980'li yıllarda başlayıp 1990'lı yıllarda da devam eden değişikliklere bağlı olarak gelişmiştir. Uluslararası rekabetin artması, işçi başına verimliliğin düşmesi, faiz oranlarının yükselmesi, daha çok sayıda kadının iş yaşamına girmesi gibi çeşitli sosyoekonomik ve politik nedenlerle işletme işlevlerinin her alanında finansal konuları göz önünde bulundurma gereği doğmuştur. Bu dönemde üst yönetim, insan kaynakları yönetimine maliyet kontrolünü ve rekabet üstünlüğünü sağlayıcı, işletme değerini arttırıcı unsur

²⁶ Fındıkçı, a.g.e., s.8.

²⁷ Yüksel, a.g.e., s.20.

olarak bakmaya başlamıştır. Stratejik kararların alınmasında insan kaynakları ön plana çıkmıştır. Böylece, insan kaynakları bölümü örgüt içinde aktif bir bölüm haline gelmiştir.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ ve PERSONEL YÖNETİMİNDEN AYRILAN YÖNLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimiyle birlikte temel özellikleri oluşmuş ve personel yönetiminden ayrı tutulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin söz konusu özellikleri ve personel yönetiminden ayrılan yönleri aşağıda verilmektedir.

1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Özellikleri

Bir işletmede mal ve hizmet üretiminde görev almış kişilerin kendi çabalarını başkalarının çabaları ile birleştirerek ve etkili bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarını sağlamak için alınması gerekli bütün kararların, politikaların, önlemlerin ve yöntemlerin tümü²⁸ insan kaynaklarının çalışma alanı içerisine girmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin tüm bu faaliyetleri gerçekleştirirken aşağıda sayılan özelliklere sahip olması istenir²⁹:

- Çalışanlar, etkin bir biçimde yönetildiklerinde ve geliştirildiklerinde, örgütte daha fazla verimlilik şeklinde uzun vadeli kazançlar getirebilecek kaynak olarak görülmelidir.

- Çalışanların hem ekonomik hem de psikolojik gereksinimleri tatmin edilmelidir. Bunun için programlar geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.

- Çalışanların becerilerini geliştirebilecekleri ve kullanabilecekleri çalışma ortamı sağlanmalıdır.

²⁸ İnal Cem Aşkun, İlgören, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1982, s. 1.

²⁹ Gazi Uçkun ve diğerleri, "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Etik Kaygıları", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.6, Haziran 2002, s.228.

- İnsan kaynakları uygulamaları, hem örgütün hedeflerini hem de çalışanların gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde uygulanmalıdır.

1.4.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Ayrılan Yönleri

Personel yönetimi, örgütün insan kaynağı ile ilgilidir ve bu kaynağa ilişkin planlama, örgütlenme, yönlendirme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme, güdüleme, iletişim, karar verme, araştırma-geliştirme v.b. işlevlerin tümünü oluşturan yönetim dahildir³⁰.

Yukarıdaki şekilde tanımlanan personel yönetimi kavramına işçi-işveren ilişkileri alanındaki yeni bilgi ve birikimlerin eklenmesi ve çalışanların insan olma özelliklerinin göz önüne alınmaya başlanmasıyla ortaya çıkan yönetim anlayışına “İnsan Kaynakları Yönetimi” adı verilir. Bu yönetim anlayışında örgüt amaçları kadar bireysel amaçlar da göz önünde bulundurulur. İşletme çalışanlarının psikolojik, sosyolojik, fiziksel her türlü gereksinimlerinin karşılanması ve dolayısıyla verimliliklerinin en üst düzeye çıkacak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmesi hedeflenir³¹.

Ayrıca, personel yönetimi çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele almakta ve çalışanlarla ilgili sadece kayıt tutma faaliyetlerini gerçekleştirmekteyken; insan kaynakları yönetimi, çalışanları bir maliyet unsuru olarak görme anlayışını ortadan kaldırarak, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmüştür³².

Personel yönetimi, daha çok üst yönetimle çalışanlar arasında aracılık rolünü üstlenerek sorunları işletme içinde dar kapsamda çözmeye çalışırken; insan kaynakları yönetimi üst yönetimle birlikte çalışanların iş ilişkilerini düzenleme rolünü de üstlenmiştir³³.

³⁰ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.55.

³¹ Akyüz, a.g.e., s.55.

³² Yüksel, a.g.e., s.9.

³³ Mehmet Tikici ve diğerleri, “Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, s. 861.

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki temel farklılıklar bir tablo şeklinde aşağıda verilmiştir:

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Temel Farklılıklar

KONULAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
-Oryantasyon	-Zaman zaman tepkisel	-İş odaklı
-Örgüt	-Ayrı bir işlev	-Birleşik bir işlev
-Müşteri	-Yönetim	-Yönetim ve çalışanlar
-Değerler	-Emir-komuta uyumu	-Müşteri ve problem odaklı
-Uzmanların rolü	-Düzenleyici ve kayıt tutucu	-Sorunları anlayıp uygun çözüm bulma
-Genel çıktı	-Bölümsel düşünce ve hareket	-Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Aşkın Keser, "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi", www.isguc.org/askin5.htm, 07.10.2003.

Tablodan da anlaşılacağı üzere; personel yönetimi, çalışanlarla ilişkileri düzenlerken uzlaşmacı bir tavır yerine, muhalif bir tutum takınırken; insan kaynakları yönetimi, çalışanlarla ilişkilere daha yapıcı bir şekilde yaklaşmakta, ilişkileri geliştirmeye ve işbirliğini sağlamaya çalışmaktadır.

Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi, oryantasyon uygulamalarında iş odaklı bir yaklaşımı tercih ederken; personel yönetimi, zaman zaman tepkisel bir açıdan oryantasyonu ele almaktadır.

Ayrıca tablonun geneline bakıldığında, personel yönetiminin sadece yönetim kadrosunda bulunan çalışanları dikkate alan, faaliyetlerini emir-komuta temeline dayanarak gerçekleştiren ve elde ettiği başarıları bölüm bazında değerlendiren; kısacası geleneksel bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ise, modern bir anlayışla çalışmaktadır. Buna göre, insan kaynakları yönetimi sadece yöneticilere değil, yöneticilerle birlikte çalışanlara da önem vermektedir. Bu açıdan da hem işletme müşterilerine hem de yönetici ve çalışanlarına odaklı olarak faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve sorunları çözmeye çalışmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi tüm bu çalışmaları yerine getirdiğinde, elde ettiği başarıyı tüm işletmeye yayabilmektedir. Böylece her kademede yer alan personeli işletmenin gereksinimleriyle birleştirebilmektedir.

Buna ek olarak, geleneksel yönetimdeki; insanların çalışmayı sevmediği ve sadece ücret almak için çalıştıkları yönündeki anlayışı, personel yönetimi de benimsemiştir. İnsan kaynakları yönetimi ise insanların güvenli ve rahat bir çalışma ortamında, adil ve anlayışlı bir yönetici ile çalışmayı istedikleri ve böylece işlerini yaparken mutlu oldukları görüşünü savunmaktadır³⁴.

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI ve İLKELERİ

İşletme yönetiminin belli başlı özelliği, mal veya hizmet üretiminde en az emek, en kısa zaman ve en düşük maliyetle en yüksek verim ve üretkenliğin sağlanmasıdır. İşletme yönetimi, söz konusu maddi unsurlarla insan unsurunu en uygun biçimde biraraya getirebildiği ve örgütte ortak amaçlara yönelik bir işbirliği gerçekleştirebildiği ölçüde başarılı sayılır³⁵.

İşletme yönetiminin tüm bunları gerçekleştirerek başarılı olmasında insan kaynakları bölümünün katkısı ve desteği göz ardı edilemez. Çünkü işletme yönetiminin odak noktasından biri de personel ve dolayısıyla insan kaynakları bölümüdür. İnsan

³⁴Serap Özen Kapız, "İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi", [http:// www.isguc.org /arc_view.php?ex=66](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=66), 07.10.2003.

³⁵Mümin Ertürk, İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Baskı, İstanbul, 2000, s.274.

kaynakları bölümünün temelinde örgütte yer alan insan ögesine sadece ekonomik bir varlık olarak değil, aynı zamanda sosyal bir varlık olarak bakılması anlayışı yatmaktadır³⁶.

Bu açıdan insan kaynakları yönetimi işletmede yer alan insanların yani personelin hem örgüte yapacakları maddi katkıların en üst düzeyde olmasını gözetir hem de personele sosyal açıdan yaklaşarak yaptıkları işten sağlayabilecekleri manevi yararları gözetir. İnsan kaynakları yönetimi, bunu gerçekleştirirken birtakım amaçlar edinir ve belli ilkelerden yararlanır.

1.5.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe ile hareket eder³⁷:

- İşletmenin hedefi doğrultusunda personelin verimli kullanılması,
- Personel gereksinimlerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın işletmede yüksek performansla çalışmasını, öte yandan da çalışanların yaşam kalitesinin artırılmasını amaçlar³⁸. Bu açıklamaya göre insan kaynakları yönetiminin amaçlarını iki farklı alanda incelemek mümkündür³⁹;

- Personele yönelik amaçlar,
- Örgüte yönelik amaçlar.

1.5.1.1. Personele Yönelik Amaçlar

İnsan kaynakları yönetiminin iş yaşamının kalitesini ve personelin yaptığı iş sonucunda elde ettiği maddi ve manevi yararlarını arttırmaya yönelik çabaları

³⁶ Coşkun Bayrak, "Personel Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.4., S.1-2, 1991, s.56.

³⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.3.

³⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.4.

³⁹ Dinçer, a.g.e., s.263.

sonucunda, insan kaynakları yönetimi personelle ilgili olarak aşağıda belirtilen amaçları gerçekleştirmiş olacaktır;⁴⁰

- Özendirme; işletmeyi nitelikli elemanlar için çekici hale getirme,
- Başarılı personeli işletmede tutabilme,
- Adalet ve hakkaniyeti sağlama,
- Motive etme ve personel ile işi bütünleştirme,
- Personeli maddi ve manevi olarak tatmin etme,
- Personelin girişimciliğini ve yaratıcılığını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlama⁴¹,
- Personelin performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlama⁴² ve
- Personelin kişisel gelişimlerine olanak sağlamadır.

1.5.1.2. Örgüte Yönelik Amaçlar

İnsan kaynakları yönetimi, mikro açıdan personele yönelik amaçlar güderken, makro açıdan da örgüte yönelik amaçları gerçekleştirmeye çalışacaktır. Genel olarak insan kaynakları yönetiminin, örgüt verimliliğinin artırılmasını temel alan örgüte yönelik amaçları şu şekilde sıralanabilir:⁴³

- Personelin etkili ve verimli olarak istihdamını sağlama,
- Çalışma yaşamının niteliğini geliştirme,
- İnsan kaynakları uygulamalarının hukuka uygunluğunu sağlama,
- İşletmenin talep ettiği esnek ve dinamik personeli sağlama⁴⁴ ve
- Örgütsel amaçlara personel sayesinde ulaşılacağı konusunda işletme yönetimini bilinçlendirmedir⁴⁵.

⁴⁰ Dinçer, a.g.e., s.263.

⁴¹ Taylan Sulaoğlu, "Bilgi Ekonomisi'nde İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nden Beklenenler", *Öneri Dergisi*, C.5, S.17, Ocak 2002, s.171.

⁴² Aktan, a.g.e., s.27.

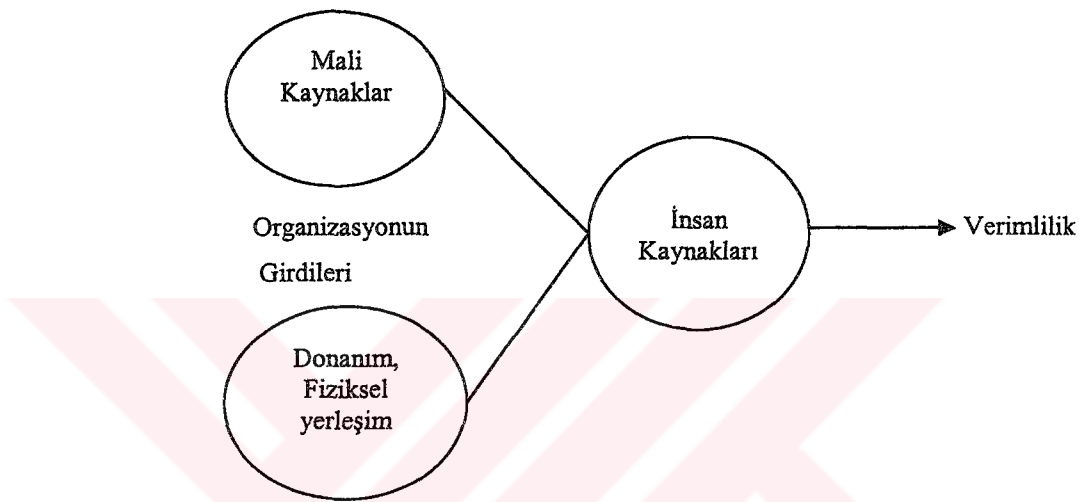
⁴³ Dinçer, a.g.e., s.263.

⁴⁴ Halil Zaim, "Değişim, Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi", *Akademik Araştırmalar Dergisi*, S.12, 2002, s.182.

⁴⁵ Erhan Eroğlu, "İşletmelerde 'İnsan Kaynakları' Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri", *Kurgu Dergisi*, S.16, 1999, s.279.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi, personele ve örgüte yönelik amaçlarını bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalışmalı ve insan kaynakları bölümünün uygulamalarını hem personel hem de örgüt açısından değerlendirebilmelidir. Bu sayede insan kaynakları yönetimi, örgütün maddi kaynakları ile insan kaynaklarını optimal bir şekilde biraraya getirerek örgütün verimliliğine katkıda bulunacaktır.

Şekil 1.1. İnsan Kaynakları ve Verimlilik



Kaynak: Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınları, 1.Baskı, 1993, s.10.

1.5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İnsan kaynakları bölümünün yerine getirdiği işlevlerin etkili olabilmesi için, insan kaynakları yönetiminin belli başlı ilkelere uyması gerekmektedir. Bu ilkeler aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

1.5.2.1. Yeterlilik İlkesi

Bu ilkeye "Liyakat Sistemi" adı verilmektedir. Bu ilkenin özünü işin özelliğine uygun olarak en yetenekli ve en nitelikli elemanların seçilmesi işlemi oluşturmaktadır.

Meslekteki ilerleme ve yükselmeler doğrudan doğruya bireyin yaptığı işte gösterdiği başarı ile ilgilidir ve başarı ölçütü nesneldir. “Adama göre iş değil, işe göre adam” deyişi yeterlik ilkesine uygun düşmektedir⁴⁶.

1.5.2.2. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ilkelerinden biri de eşitlik sağlanmasıdır. Çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaşturmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekmektedir. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı; personelin beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başka ölçütlere yer verilmemelidir⁴⁷.

1.5.2.3. Kariyer İlkesi

Kariyer, bir kişinin iş yaşamında sahip olmayı ve ulaşmak istediği uzmanlık ve iş başarısı olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin personeli yalnızca bilgi ve yeteneğe göre işe alması yeterli değildir. Aynı zamanda bu yetenekli kişilerin örgütte tutulması gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. Bu açıdan kariyer ilkesi, bir taraftan bireyin kendisini ilgilendirirken, diğer taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel kademelerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da insan kaynakları bölümünü ilgilendirir. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği artırabilmek mümkün olur⁴⁸.

1.5.2.4. Güvence İlkesi

Güvence ilkesi kariyer ilkesi ile yakından ilişkilidir. Çünkü bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun süre kalabilme olanağının tanınması gerekir. Bu nedenle

⁴⁶ Bayrak, a.g.e., s.57.

⁴⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.18.

⁴⁸ Yüksel, a.g.e., s.22.

personel için iş güvencesi ve makam güvencesi sağlanmalıdır. İş güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işten atılamaması; makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Tüm çalışma yaşamını örgüte adayan bir kimse, karşılığında bir hizmet güvencesi arar; ağır bir kusur işlemedikçe işten atılmayacağından emin olmak ister⁴⁹.

1.5.2.5. Yansızlık İlkesi

İşe alım, işe alıştırma ve yükseltme, eğitim ve değerlendirme hizmetlerinde personelin siyasal tercihlerine bakılarak işlem yapılmaması yansızlık ilkesi ile açıklanmaktadır. Aynı şekilde, personelin de hizmet üretiminde siyasal tercihlere göre değil, örgüt gerçeğine göre hareket etmesi yansızlık anlamında kullanılmaktadır⁵⁰.

1.5.2.6. Yönetici Yetiştirme İlkesi

Bu ilkeye göre her bir yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir. Çok sık uyulmamasına rağmen etkili yönetimin temel anahtarlarından birisidir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde ya da hastalandığında yerini doldurabilecek birisini bulmakta zorluklarla karşılaşmaktadır. Bir bakıma bu ilke yetki devrini de özendirici niteliktedir⁵¹.

1.5.2.7. Yönetim Geliştirme İlkesi

Yönetim dinamik bir kavramdır. Bu nedenle yönetimde kusursuzluk mümkün olmadığından, bir yönetici için gelişme daima izlenecek bir hedef olmalıdır. Bunun için, insan kaynakları yönetimi eğitimlere ve gelişmeyi özendirecek uygulamalara yer vererek bir bütün halinde işletme yönetiminin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır⁵².

⁴⁹ Yüksel, a.g.e., s.25.

⁵⁰ Bayrak, a.g.e., s.63.

⁵¹ Halil Can ve diğerleri, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 2001, s.19.

⁵² Can ve diğerleri, a.g.e., s. 20.

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜT YAPISI İÇİNDEKİ YERİ

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içinde yerine getirdiği görevler açısından iki şekilde incelenebilir;

İlki, insan kaynakları yönetiminin örgütte bir kurmay ya da danışmanlık işlevi yürütmesidir. Bu durumda insan kaynakları yönetiminin rolü, hat personeline veya örgütte doğrudan mal veya hizmet üretiminde bulunan personele insan kaynakları ile ilgili konularda yardım etmektir⁵³. Bu anlamda insan kaynakları yöneticisi bilgi toplama, sorunları anlama, çözüm yolları önerme, insan kaynaklarının diğer konularında asistanlık ve rehberlik yapma yoluyla örgüt-içi danışman rolündedir⁵⁴.

İkinci olarak, insan kaynakları yönetiminin işlevleri bütün yöneticileri ilgilendirir⁵⁵. Bir bakıma bütün yöneticiler insan kaynakları yöneticisidir; çünkü her biri personel bulma, görüşme, seçme ve eğitim gibi faaliyetlerde bulunur⁵⁶.

Bununla birlikte, insan kaynakları yöneticisi, kendi bölümünde çalışanların faaliyetlerini yönettiği için komuta işlevini de yerine getirir. Buna ek olarak, personel konusunda uzman olduğu için bu konularda diğer yöneticiler insan kaynakları yöneticisinin önerilerini üst yönetimden gelen emir gibi görürler⁵⁷.

Genel olarak, insan kaynakları yönetiminden sorumlu olan bölümün ya da yöneticilerin – ister komuta, ister kurmay yetkiyle donatılmış olsun - örgüt içinde belli başlı görevleri yerine getirmesi beklenir. Bu görevler anahatlarıyla aşağıda belirtilmiştir⁵⁸:

⁵³ Decenzo, a.g.e., p. 8.

⁵⁴ Can, a.g.e., s.21.

⁵⁵ Decenzo, a.g.e., p. 8.

⁵⁶ Dessler, a.g.e., p. 3.

⁵⁷ Can, a.g.e., s.21.

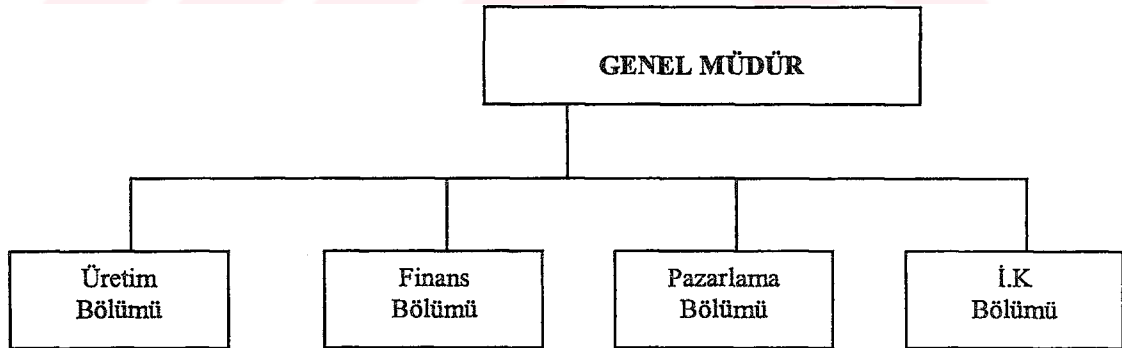
⁵⁸ Kaynak, a.g.e., s.22.

- Örgütün hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmaları yapmak ve bilgileri üst yönetime sunmak,
- Belirlenen politikalara uygun program ve çalışmalarını düzenlemek ve yürütmek,
- Bu program ve çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmektir.

İnsan kaynakları yönetiminin bu görevleri yerine getirirken işletme içinde kime veya hangi bölüme bağlanacağı sorusu ise, insan kaynakları bölümünün örgüt içindeki yerinin belirlenmesini gerektirir. Uygulamada; insan kaynakları bölümü ya doğrudan genel müdüre bağlı bir bölüm, ya genel müdür yardımcısına bağlı bir bölüm ya da danışmanlık konumunda bir bölüm olarak örgüt içinde yerini almaktadır⁵⁹.

-Doğrudan Genel Müdüre/Genel Müdür Yardımcısına Bağlı İnsan Kaynakları Bölümü: Bu durumda insan kaynakları bölümü, üretim, finans gibi bölümlerle eşdeğerde aynı sorumluluk ölçüsünde tutarak doğrudan genel müdür (Şekil 1.2.) veya genel müdür yardımcısına (Şekil 1.3.) bağlıdır.

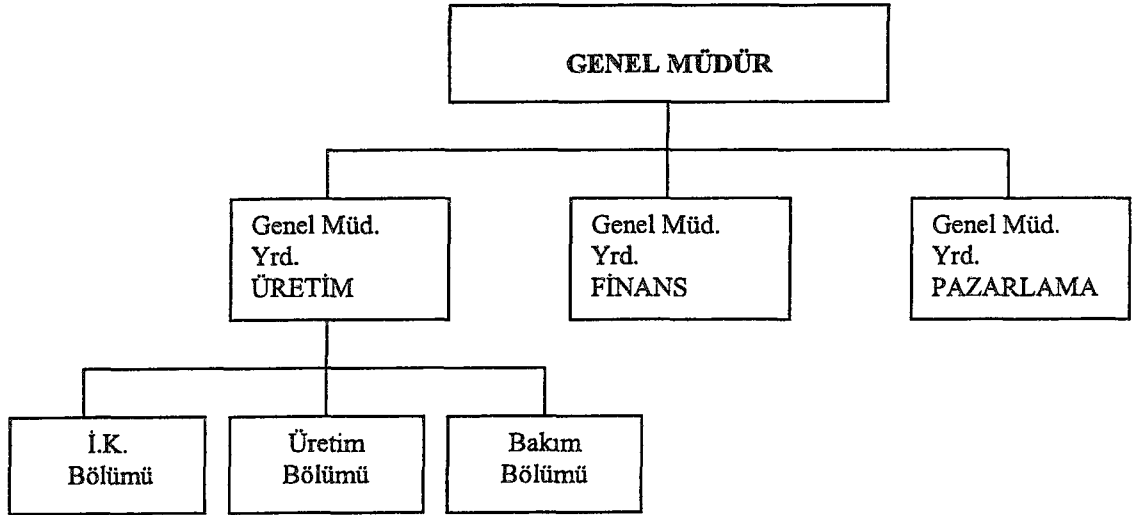
Şekil 1.2. Doğrudan Genel Müdüre Bağlı İnsan Kaynakları Bölümü



Kaynak: Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2002, s.18.

⁵⁹ Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2002, s. 19.

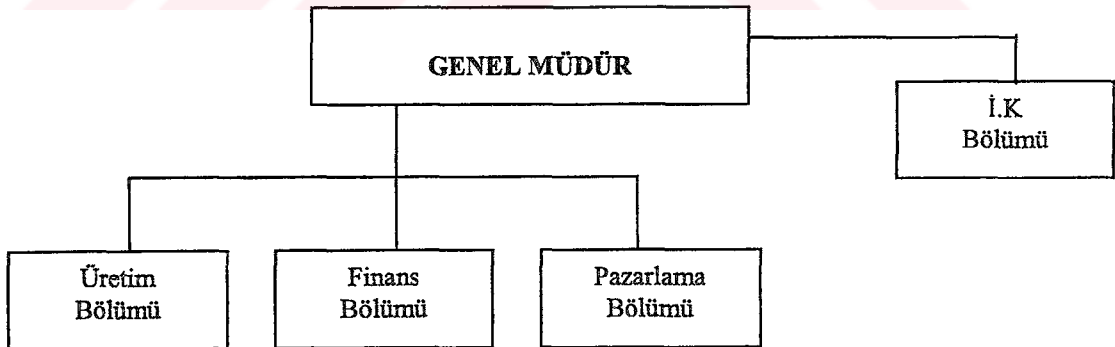
Şekil 1.3. Genel Müdür Yardımcısına Bağlı İnsan Kaynakları Bölümü



Kaynak: Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2002, s.19.

- Danışmanlık Konumunda İnsan Kaynakları Bölümü: Uygulamada sıkça görülen bir diğer model de, insan kaynakları yöneticisinin, diğer bölümlerin düzeyinden alınarak, genel müdürün çok yakınına getirilmesi ve doğrudan genel müdüre bağlı olarak çalıştırılmasıdır. (Şekil 1.4.)

Şekil 1.4. Danışmanlık Konumunda İnsan Kaynakları Bölümü



Kaynak: Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2002, s.18.

Ancak insan kaynakları bölümünün danışmanlık konumunda bulunduğu örgüt yapısı ile doğrudan genel müdüre bağlı olduğu örgüt yapısı arasında belirgin bir farklılık yoktur. Her iki modelde de insan kaynakları bölümü doğrudan genel müdüre bağlıdır. Ayrıca, Şekil 1.4.'te insan kaynakları bölümünün doğrudan genel müdürün yanında yer

alması, bu bölümün üretim, pazarlama ve finans bölümlerinden daha üst statüde olduğu anlamına gelmemektedir. Sadece Şekil 1.4.'te, insan kaynakları bölümünün kurmay görevini ön plana çıkartmak amacının bulunduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki yerini belirlemede etkili olan faktörler şu şekilde sıralanabilir⁶⁰;

- **İnsan Kaynaklarının Örgüt İçindeki Düzeyi:** Çalışan ilişkileri her yönetim kademesinde önemlidir. Üst düzey ve alt düzey çalışanlarının tümünü kapsayan yönetim programları, değişik özellikleri göz önünde bulundurarak hazırlanır.

- **Örgütün Büyüklüğü:** Küçük işletmeyle büyük işletme arasında personel ilişkilerinin, programları açısından farklı olması doğaldır. Ancak tüm örgütler personel ilişkileri konusunda temel olan ilkeleri uygular.

- **Endüstrinin Özellikleri:** Emek yoğun endüstrilerle sermaye yoğun endüstriler arasında personel ilişkileri açısından farklılıklar görülmektedir.

- **Sendikalaşma Düzeyi:** Sendikalar ve işletmeler, personel ilişkilerini karşılıklı görüşme ve uzlaşma düzenine göre yürütmek zorundadır. Örneğin, toplu sözleşmeler, ücret, çalışma koşulları gibi konularda kurallar getirilir ve işletmedeki ilişkiler bu kurallara göre yürütülür.

1.7. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin sınırlarını belirleyen ve aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin işletmeler açısından önemini ortaya koyan çok çeşitli işlevler vardır. Her işletmede bütün bu işlevler yer almalıdır diye kesin bir kural olmamakla

⁶⁰ Rıdvan Karalar, İşletme Temel Bilgiler-İşlevler, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, 4.Baskı, Eskişehir, 1995, s.372.

birlikte, aşağıda sıralanacak işlevlerin tamamı işletmelerin insan kaynakları bölümü içerisinde uygulanmaktadır⁶¹.

İnsan kaynakları bölümü içerisinde gerçekleştirilen işlevler; insan kaynakları planlaması, iş analizi- iş tanımları- iş gerekleri, insan kaynakları bulma ve seçme, insan kaynaklarını işe alıştırma, insan kaynakları eğitimi, performans yönetimi, disiplin, iş değerlemesi, ücret yönetimi, sağlık ve güvenlik, personel hizmetleri, sendikal ilişkiler, kariyer planlaması ve yönetimi konularını kapsamaktadır.

1.7.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Üretimin temel girdilerinden insan kaynaklarının en iyi kullanımının sağlanmasının yanında, işletmelerin gelecekteki insan kaynakları gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu gereksinimin karşılanması insan kaynakları planlaması ile yerine getirilir⁶². İnsan kaynakları planlaması işlevi iki açıdan ele alınabilir⁶³;

- **Mikro Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması:** İşletmenin örgüt planlaması dahil genel planlama amaçlarına katkıda bulunabilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun bölüme yerleştirilmesi, yeni görevlerine hizmet içi eğitim yolu ile hazırlanması, iyi bir değerlendirme yöntemi ile başarısının değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür.

- **Makro Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması:** Bir ülkenin çalışma gücünü nitelikleri ve nicelikleri yönünden saptar ve bu ülkenin istihdam politikaları paralelinde, insan kaynaklarının geliştirilmesi programlarının hazırlanmasını kapsar.

⁶¹ Derya Şerbetçi, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletmelerde Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2001, s.134.

⁶² Bülent Tokat; Zeki Çakmak, "İnsangücü Planlamasına Sayısal Bir Yaklaşım", Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.1, S.2, Haziran, 1983, s. 265.

⁶³ Hikmet Timur, "İşletmelerde İnsangücü Planlaması", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.7, S.1-2, 1989, s. 130.

Genel olarak insan kaynakları planlaması, örgüt ve birey açısından uzun vadede maksimum fayda ile sonuçlanacak şeyleri yapmak üzere doğru sayıda ve doğru nitelikte insanı, doğru zamanda doğru yerlerde istihdam etmek olarak tanımlanabilir⁶⁴.

1.7.2. İş Analizi-İş Tanımları-İş Gereklere

İş analizi genel anlamda, işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ile işin yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır⁶⁵.

İş analizi ile öncelikle işle ilgili olarak, işin adı, yeri, varsa kod numarası, tarihi, görev ünvanları, yer aldığı sınıf gibi bilgiler toplanır. Bunların yanısıra işle ilgili görev, yetki ve sorumlulukların saptanması, söz konusu işin iş akışı içindeki yerinin belirlenmesi, her gün ve düzenli zaman aralıkları ile yerine getirilen görevlerin belirlenmesi de iş analizi kapsamında değerlendirilir. Aynı şekilde, işin yerine getirilmesinde gereksinim duyulan öğrenim, görgü, tecrübe, sorumluluk, uzmanlık, iş bilgisi, makine kullanma becerisi, eğitim gibi bilgilerin belirlenmesi de iş analizine ilişkin çalışmalardır⁶⁶.

İş analizinde yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen veriler düzenlenerek iş tanımları ve iş gereklere oluşturulur. İş tanımları, işletmede yapılan her işin ayrı ayrı incelenmesinden sonra saptanan özellikler, iş gereklere ve iş koşullarının bilinçli ve sistemli biçimde bir araya getirilmesi ve belli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilmesi işlemidir. İş gereklere ise, işlerin yapılmasında gereksinim duyulan çaba, sorumluluk, yetenek ve çalışma koşulları gibi iş başarabilme özelliklerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir⁶⁷.

⁶⁴ Gülay Budak, "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması", *Yönetim ve Ekonomi*, S.3, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, 1997, s. 67.

⁶⁵ Meryem Akoğlan Kozak, "İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=25, 07.10.2003.

⁶⁶ Göksele Ataman Unutkan, "İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi", *M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C.11, S.1-2, 1995, s.207.

⁶⁷ Unutkan, a.g.e., s.211.

1.7.3. İnsan Kaynakları Bulma ve Seçme

Yeni kurulan bir işletmede her göreve; kurulmuş olup da geliştirilip genişletilen işletmelerde yeni açılan görevlere; böyle bir gelişme ve genişleme olmadığı halde de boşalan görevlere uygun personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, insan kaynakları bulma işlevi olarak tanımlanmaktadır⁶⁸.

İnsan kaynakları bulma çabaları sonucu nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu oluşturduktan sonra sıra, bu adaylar içinden en uygun olanının, açık olan işi yapmak üzere seçilmesi aşamasına gelir. Personel seçiminde kullanılan temel ölçüt; “açık olan işin gerekleri=adayın nitelikleri” şeklinde gösterilebilir⁶⁹.

İşletmelerin uygulamada görülen insan kaynakları seçim sürecinin aşamaları, personel araştırması ile başlamakta ve sırasıyla; başvuruların kabulü, ön görüşme, işe giriş testleri, mülakat, adayın geçmişinin araştırılması, istihdam bölümünde yapılacak görüşme ve ilk amirinin onayının alınması, sağlık taraması aşamalarını izlemekte ve iş teklifinin yapılması ile sona ermektedir⁷⁰.

1.7.4. İnsan Kaynaklarını İşe Alıştırma

İşletmeye yeni alınan personelin sosyalleştirilmesi amacıyla, örgütün temel amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için tercih edilen araçları, örgütün bir üyesi olarak üstlenmesi gereken rol sorumluluklarını, rolünü etkin bir şekilde başarabilmesi için istenilen davranış kalıplarını, örgütün kimliği ile bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkelerinin⁷¹ anlatılmasını, işletmenin tanıtılmasını, önce ilk amiriyle, sonra diğer yönetici ve iş arkadaşlarıyla tanıştırılmasını içeren bir eğitim programıdır. İşe alıştırma eğitimine, oryantasyon adı da verilmektedir. Bu eğitimde önemli olan eğitimin sadece işletmeye yeni alınan adaylara yönelik olmasıdır.

⁶⁸ Aşkun, a.g.e., s. 28.

⁶⁹ Geylan, a.g.e., s.83.

⁷⁰ Gülruh Özışık Gürbüz, *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002, s.45.

⁷¹ Yüksel, a.g.e., s.114.

1.7.5. İnsan Kaynakları Eğitimi

İnsan kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için onun niteliklerinin işin gereklerine uygun olması gerekmektedir. Bu eşitliğin sağlanması için personelin bilgi, yetenek ve/veya beceri düzeyinde değişiklik yapılmasına yönelik çalışmalar insan kaynakları eğitimi kapsamında değerlendirilir. İnsan kaynakları eğitimi, çalışanı şimdiki işleri için hazırlar ve mesleki gelişimine bir basamak oluşturur⁷².

Eğitim işveren açısından verimlilik, kalite artışı, daha az üretim kaybı, maliyetlerde azalma, enerji-hammadde ve zamanda tasarruf, teknoloji üretimi, iş uyumsuzluklarının ve iş kazalarının azalması, üretim ve rekabette artış gibi birçok amaca hizmet etmektedir. Personel açısından ise eğitim, iş yaşamına daha kolay uyum sağlama, uyum yeteneğinin ve iş doyumunun artması, rekabet gücü kazanma, yüksek ücretli ve istikrarlı bir istihdam elde etme ve yükselme fırsatları anlamına gelmektedir⁷³.

1.7.6. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir ifade ile, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir⁷⁴.

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme; başarı değerlendirme, başarımlı değerlendirme, personel değerlendirme, işgören değerlendirme gibi çeşitli adlar altında incelenmektedir. Kullanılan kavramlar farklı da olsa, güdülen amaçlar ve içerik açısından çok büyük bir farklılık görülmemektedir. Bununla birlikte, performans yönetiminin farklı yöntemleri içerdiği ve değişik uygulamalara konu olduğu söylenebilir.

⁷² Geylan, a.g.e., s. 120.

⁷³ Türkan Argon; Altay Eren, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 210.

⁷⁴ Aldemir, a.g.e., s.209.

1.7.7. Disiplin

Disiplin kavramı, çalışanların örgüt düzenine aykırı davranışlarından dolayı yaptırım uygulanması olarak ifade edildiğinde, yanlış bir davranışın cezalandırılmasını ve gelecekte benzer davranışların ortaya çıkmasını engelleme amacını içerdiği görülmektedir⁷⁵.

Buna karşılık, personele ceza vermeden onda sorumluluk duygusu yaratarak disiplini gerçekleştirme yaklaşımı ise, kural ve düzenlemelere isteyerek uyan personel topluluğunun oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavrın yaratılması amacını gütmektedir⁷⁶.

1.7.8. İş Değerleme

İşletme içinde yapılan işlerin farklı değerlerinin bilimsel esaslara göre belirlenmesi ve ücret adaletinin sağlanmasına bir temel oluşturması için işlerin bu değerleri yansıtacak bir sıraya konması gerekmektedir. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi, iş değerlendirme işlevini gerçekleştirmektedir. Genel olarak iş değerlendirme, bir kuruluşta mevcut her işin, o kuruluşta bulunan diğer tüm işler arasındaki göreceli değerini ortaya çıkaran bir sistemdir. İşler hakkında bilgi üretmeyi ve özel olarak yapılandırılmış ölçütler kullanılarak onları karşılaştırmayı içermektedir. Bu karşılaştırmanın sonucunda, her bir işin işletmenin etkililiğine yaptığı katkının boyutlarına dayalı bir iş hiyerarşisi elde edilir ve iş hiyerarşisi, işletmenin farklı pozisyonları için farklı ödeme düzeylerini kurmak ve doğrulamak için kullanılmaktadır⁷⁷.

⁷⁵ Nuri Tortop, *Kamu Personel Yönetimi*, "S" Yayınları, Ankara, 1985, s.166.

⁷⁶ Geylan, a.g.e., s.168

⁷⁷ Serap Benligiray, "İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.17, S.1, Eskişehir, Haziran 2001, s. 4-5

1.7.9. Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir işlev olan ücret yönetimi, personelin ücretlerinin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında tutarlılığını sağlamaya yönelik bir çalışmayı ifade etmektedir. Personel için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet unsuru ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir etkidir⁷⁸.

İşletmelerde doğru bir ücret sistemi yaratmanın temel amacı; piyasadaki nitelikli adayların ilgisini çekmek, mevcut personelin işletmeye olan bağlılıklarını korumak ve onları motive etmektir⁷⁹.

1.7.10. Sağlık ve Güvenlik

Dar anlamda personel sağlığı ve iş güvenliği kavramı, personelin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla doğan tehlikeler karşısında korunmasını kapsamaktadır. Ancak bu tanımın yeterli olmadığı ve iş dışında da personelin korunmasının gerekli olduğu ileri sürülmüştür. Bu açıdan geniş anlamda personel sağlığı ve iş güvenliği kavramı; çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, beslenme ve ulaşım emniyeti, ilk yardım ve sosyal güvenlik gibi konuları da içermektedir⁸⁰.

1.7.11. İnsan Kaynakları Hizmetleri

Personelle işletme arasındaki ilişkileri daha olumlu kılmak amacıyla insan kaynakları yönetimi, personele bir takım ek hizmetler ve yararlar sağlanmaya yönelik çalışmalar yürütür. Bunlardan bazıları; çalışanlara iş elbisesi, kişisel eşya dolapları, dinlenme yerleri, yemekhane gibi olanakların sağlanması; eğitim ve personelin

⁷⁸Burcu Kümbül, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=103, 07.10.2003.

⁷⁹ Gülruh Özışık Gürbüz, *İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002, s.1.

⁸⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.252.

gereksinim duyduğu konularda danışmanlık hizmetinin verilmesi, yardım sandığı, toplu sigorta gibi mali güvencelerin sağlanması; boş zamanları değerlendirici etkinlikler oluşturmak; çalışanların kişisel ve ailesel sorunlarıyla ilgili çeşitli konularda danışmanlık hizmetleri verilmesi şeklinde sayılabilir⁸¹.

1.7.12. Sendikal İlişkiler

Sanayileşmenin gelişmesiyle birlikte, çalışanlar, çalışma koşullarını etkilemek ve geliştirmek amacıyla , birleşme ve birlikte davranma çabalarına girişmişlerdir. Çalışanların toplumsal ve ekonomik konumunu geliştirmek ve değiştirmek işlevini yüklenen toplu ve örgütsel bir hareket olan “işçi hareketleri”, işletmelerdeki çalışma koşullarını ve işletme yönetimi ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkilemektedir⁸². İnsan kaynakları yönetimi, işletme yönetimi ile çalışanlar arasındaki söz konusu ilişkilerde önemli bir yeri olan toplu sözleşmelerin yapılmasında ve sözleşme hükümlerinin uygulanmasında işletme yönetimi adına hareket eder ve dengeleyici bir unsur olarak yer almaktadır.

⁸¹ Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s.335.

⁸² Karalar, a.g.e., s.390.



II. BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans sözcüğü genel olarak bir işi yerine getirme anlamına gelmektedir. Bu sözcük, günümüzde daha çok spor alanında ve iş yaşamı ile ilgili olarak sık sık kullanılan bir kavram olmuştur. Bu çalışmanın inceleme alanı iş yaşamı kapsamına girdiğinden, işletmeler açısından performans kavramı ele alınacaktır. Buna göre performans kısaca, bir amaca ulaşma yolunda gösterilen çabaların sonucudur. İnsan kaynakları yönetimi açısından da, personelin işini gerektiği biçimde ve istenilen ölçüde yapabilme potansiyelidir.

Performans sözcüğü, insan kaynakları yönetimi işlev ve işlemlerinde yoğun biçimde kullanılsa da, sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavram olarak kalmıştır⁸³. Bu nedenle geniş kapsamlı olan, farklı iki tanımını vermek yerinde olacaktır:

-Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya gerçek bilgi ve yeteneklerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir⁸⁴.

-Performans; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir girişimin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır⁸⁵.

Yukarıda belirtilen performans tanımlarından hareketle insan kaynaklarının çalışan performanslarını oluşturan unsurları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür⁸⁶:

⁸³ Aytac Açıkalın, *İnsan Kaynağının Yönetimi –Geliştirilmesi*, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 102.

⁸⁴ Selim Aydın, "Performans Kavramı", <http://www.sizinti.com.tr/konular/99/eylul/performans.html> (19.03.2004)

⁸⁵ İ. Melih Baş; Ayhan Artar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi- Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, MPM Yayınları No:435, Ankara, 1991, s. 13.

⁸⁶ İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2002, s.48.

- Odaklanma: Çalışan ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik: Çalışan bunu yapabilecek becerilere sahip olmalıdır.
- Adanma: Çalışan katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

Buna göre, çalışanın performans unsurlarını açıklamak gerekirse; odaklanma, “ne yapacağımı biliyorum” anlamına gelirken; yetkinlik, “onu yapabilir olmam gerekir” anlamına gelir. Adanma ise, “onu yapmak için gerekli motivasyona sahibim” şeklinde ifade edilebilir⁸⁷.

İşletme yöneticilerinin çalışanların performanslarını etkin bir biçimde belirleyebilmeleri için, tüm bireysel performans unsurlarını dikkate alarak, personelin performansını artırıcı ve destekleyici çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu çalışmalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır;

Tablo 2.1. Performans Unsurları ile ilgili Yöneticilerin Yapacağı Çalışmalar

Çalışanlar	Yöneticiler	Sonuç
-Ne yapacağını bilmelidir.	Talimatlar vermeli. Beklentileri belirlemeli. (Performansı planlama)	Odaklanma
-Onu yapabilmelidir.	Kaynak ve destek sağlamalıdır. (Performansı yönetme)	Yetkinlik
-Onu istemelidir.	Takdir etmeli ve geliştirmelidir. (Performansı değerlendirme)	Adanma

Kaynak: İsmet BARUTÇUGİL, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, Ltd. Şti., İstanbul, s.49.

⁸⁷ Barutçugil, a.g.e., s.48.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, doğru zamanda doğru eylemleri yapan bir yöneticinin çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkaracağı savunulmaktadır⁸⁸. Bu durum şöyle açıklanabilir:

-Bir yönetici talimatlarla yönlendirirse ve beklentilerini açıklığa kavuşturursa çalışanlar neye katkıda bulunacağını bilirler. (odaklanma)

-Bir yönetici gerekli kaynakları ve desteği sağlarsa çalışanlar katkıda bulunabilme yetkinliğini kazanırlar. (yetkinlik)

-Bir yönetici, takdirlerini belirtirse çalışanlar katkıda bulunmaya daha istekli olurlar. (adanma)

2.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olan performans değerlendirme, hem işletme yöneticileri için hem de diğer personel için büyük önem taşımaktadır. Çünkü performans değerlemede geçmiş verilerden yararlanılarak geleceğe ışık tutulmaktadır. Bu açıdan işletmelerde performans değerlendirme uygulamalarına sıklıkla başvurulmaktadır.

2.2.1. Performans Değerlemenin Tanımı

Performans değerlendirme, insan kaynaklarının veya grupların işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin sistematik bir açıklaması olup, insan kaynakları yönetiminin en hassas konularından biridir. Ayrıca performans değerlendirme sadece bir teknik değil, insan ve veri kavramlarını da içeren bir diyalog, bir süreçtir⁸⁹.

Kısacası performans değerlendirme, bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarısının) karşılaştırılmasıdır⁹⁰. Bu tanımı biraz açacak olursak, performans

⁸⁸ Barutçugil, a.g.e., s.49.

⁸⁹ Wayne F. Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1991, p. 74.

⁹⁰ Açıkalin, a.g.e., s.104.

değerleme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir⁹¹.

İşletmelerde performans değerlendirme sürecinin ana işlevi, çalışanların performansıyla ilgili geribildirim sağlayarak, gelişme gerektiren performans gereksinimlerini ortaya koymak, terfi ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kaynaklarına ilişkin bilgi üretmektir⁹². Böylelikle performans değerlendirme, bir işletmeye personelinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme olanağı sağlarken, çalışanlara da ücret artışı ve terfi etme fırsatı verir⁹³.

2.2.2. Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirme işlevinin işletmeler açısından önemi, performans değerlemeye neden gereksinim duyulduğu ile ilgilidir. Bununla birlikte performans değerlemenin örgüt, yöneticiler ve çalışanlar açısından yararları da göz önüne alınmalıdır.

Performans değerlendirme, günümüzde birçok işletmede kullanılan, işletmenin sağladığı ödülleri çalışanların performansına bağlamak yoluyla işletmelerde adil ödül dağıtımını sağlayan, çalışanları yüksek performans göstermeleri konusunda motive eden ve böylece birey performansını arttırabilen bir işlemdir. Performans değerlendirme sistemleri, işletmelerde ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim gereksiniminin saptanmasında, kariyer planlamasında, personel seçim sistemlerinin geçerliliğinin ispat edilmesinde önemli bir bilgi kaynağıdır⁹⁴.

⁹¹ Akyüz, a.g.e., s.22.

⁹² Adnan Akın, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı 1, 2002, s.99.

⁹³ Robert D. Smither, *The Psychology of Work*, Second Edition, Harpers Collins College Publishers, USA, 1994, p.169.

⁹⁴ Berrin Erdoğan, "Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:27, S: 2/Kasım, 1998, s. 77.

İşletmelerin performans değerlendirme işlevini, bir bilgi kaynağı olarak kullanmalarının nedenlerini şu şekilde açıklamak mümkündür⁹⁵:

- Çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) hakkında fikir sahibi olmak,
- Örgüt içinde yöneticilerin/üstlerin gerçekleştirmek istediklerinin anlaşılma derecesini görebilmek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek,
- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek,
- Örgüte bir bütün olarak bakabilmek,
- Örgütteki vizyon ve misyon paylaşımının düzeyini görebilmek,
- Amaçlara ulaşmada süreçleri sorgulamak,
- Çalışanların örgüt içinde yarattıkları katma değeri karşılaştırmalı olarak incelemek,
- Bireysel ve örgütsel eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Örgütün gelişme eğilimini sürekli olarak üst düzeyde tutabilmek,
- Belirgin davranışları motive edebilmek,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını saptamak,
- Olumlu sonuçları saptamak ve takdir etmek.

Performans değerlendirmesi, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Örgütün üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, örgütün çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır⁹⁶.

⁹⁵ Akın Arslan , “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2 (23.03.2004)

⁹⁶ Arslan, a.g.e.

İnsan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme incelendiğinde; performans değerlendirme işlevinin, insan kaynakları yönetiminin diğer üç temel ögesi olan personel seçimi, motivasyon ve eğitimden daha önemli olduğu savunulmaktadır. Çünkü diğer üç unsur, performans değerlemesinden elde edilecek sonuçlara göre yönlendirilmektedir⁹⁷.

2.2.3. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemeden elde edilen veriler, yönetsel kararlarda, personeli geliştirme ile personele geri besleme sağlamada, örgütsel uygulama ve işlemlerin etkililiğinin belirlenmesinde kullanılır⁹⁸. Buna göre, performans değerlemenin; iş performansı ile ilgili değerleyici veya yargılayıcı bir sonuca ulaşmak ve sistem doğrultusunda çalışanları geliştirmek gibi genel iki amacının olduğu ortaya çıkar⁹⁹.

Performans değerlendirme işlevinde, geçmiş performansı gözden geçirme çabaları değerleyici amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir. Değerleyici amaçlara dayanılarak alınan kararlar liyakat zammı, çalışanlara prim ödeme ve ücretlerdeki diğer artışları içeren tazminatları / karşılıkları kapsar. Tazminat kararlarının yanısıra, terfi, rütbe indirimi, transfer ve geçici işten çıkarma gibi kararları içeren personel alma (kadrolama) kararları da performans değerlemenin değerleyici amaçlarından birini oluşturur. Bir diğer değerleyici amaç ise, personel seçim sistemini gözden geçirme ve değerlendirmedir. Böylece, personel alma ve seçme ile yerleştirme sistemlerinin etkililiği kısmen de olsa çalışanları karşılaştırma yoluyla ölçülebilir¹⁰⁰.

⁹⁷ Azmi Yalçın; Tamer Kılıç, "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, s.642.

⁹⁸ Paul E Spector., *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley&Sons, Inc., USA, 1996, p. 77.

⁹⁹ James L. Gibson ve diğerleri, *Organizations-Behavior Structure Processes*, BPI IRWIN, USA, 1988, p. 609.

¹⁰⁰ Michael R. Carrell ve diğerleri, *Human Resource Management*, Fifth Edition, Prentice-Hall, Inc., USA, 1995, p. 350.

Performans değerlemenin geliştirici amaçları ise; performansla ilgili olarak personele geri bildirimde bulunma, gelecekteki performans için yönlendirme ile eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesini kapsamaktadır. Geliştirici amaçlar, gelecekteki performans için çalışanın becerilerinin geliştirilmesini ve motivasyonunun artırılmasını sağlar. Bunu gerçekleştirmek için de öncelikle çalışana performans sonuçları hakkında geri beslemede bulunarak, bilgi verir. Güçlü ve zayıf yönleri belirlenen bir çalışanın gelecekte geliştirilmesi gereken yönleri ortaya çıkmış olur. Genellikle ortalamamanın altında olan değerlendirme sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme programları belirlenir. Ancak burada değerlemeyi yapan üstün, eğitim ve geliştirmeye tabi tutulacak performans sorunlarının kritik beceri ya da yetenek yoksunluğundan mı, yoksa düşük moral ve tatminsizlikten mi kaynaklandığını ayırt etmesi gerekir¹⁰¹.

Performans Değerlemenin değerleyici ve geliştirici amaçları aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak verilmiştir:

Tablo 2.2. Performans Değerlemenin Amaçları

Karşılaştırma konuları	Önemli Amaçlar	
	<u>Değerleyici/Yargılayıcı</u>	<u>Geliştirici</u>
-Zaman yönelimi	-Geçmiş performans	-Gelecekteki performansa hazırlık
-Amaç	-Ödül sistemi doğrultusunda davranışı değiştirme yoluyla performansı düzeltme	-Kendi kendine öğrenme ve kişisel gelişim yoluyla performansı düzeltme
-Yöntem	-Derecelendirme ölçüsü, karşılaştırma ve frekans dağılımı	-Danışmanlık, karşılıklı güven, hedef belirleme ve kariyer planlama
-Üstün Rolü (Değerlendiren)	-Değerlendiren kişinin yargısı	-Destekleyici danışmanlık ve dinleyen yardım eden ve yol gösteren kişiyi teşvik etmek, cesaretlendirmek
-Astın Rolü (Değerlendirilen)	-Dinleyici, geçmiş performansını savunmak için hareket eden ve tepki gösteren	-Gelecekteki performansının planlanmasında aktif olarak yer alan

Kaynak: James L. Gibson ve diğerleri; **Organizations-Behavior Structure Processes**, BPI IRWIN, USA, 1988, p.610.

Yukarıdaki açıklamalara göre, performans değerlemenin ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu işlev değerlendirilen (yönetici) ile

¹⁰¹ Carrell, a.g.e., p. 351.

değerlenen (ast) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir¹⁰².

Performans değerlemenin tüm bu olumlu amaçlarının yanısıra, en olumsuz tarafı tatmin edici düzeyde olmayan, yetersiz performansın kaydedilmesi (belgelendirilmesi) ve disiplin veya işten çıkarma gibi süreçlerde kanıt olarak kullanılmasıdır¹⁰³.

Genel olarak performans değerlendirme, değişen çevre koşullarında örgütün sürekli gelişimini desteklemek ve teşvik etmek üzere örgütün ilerlemesini ve başarısını izlemek için oluşturulur. Bununla birlikte performans değerlendirme, örgütteki bireylere ve bölümlere kendi gelişim planlarına uyabilecek açık ve tam bir gelişim plan sağlar¹⁰⁴.

2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI

Yukarıdaki açıklamalar ışığında etkili bir performans değerlendirme işlevinin yararlarını üç farklı açıdan incelemek mümkündür¹⁰⁵;

2.3.1. Örgüt için Yararları

Performans değerlendirme, öncelikle bir işletme politikasıdır. Etkin bir şekilde uygulandığında örgüt içi verimliliğin artırılmasına ve örgütün gelişmesine katkıda bulunacaktır.

Örgütlerin, performans değerlendirme işlevinden elde ettiği yararları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,

¹⁰² Kaynak, a.g.e., s. 206.

¹⁰³ Nik Chmniel, *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective*, Blackwell Publishers Inc., 2000, p. 128.

¹⁰⁴ Di Kamp, *Successful Appraisals in a Week*, Second Edition, Hodder&Stoughton Educational, 1998, p. 12.

¹⁰⁵ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:154, İstanbul, 1994, s.10.

- Eğitim gereksinimi ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilebilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru biçimde belirlenebilir,
- Kısa dönemli (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan) insani gereksinmelerin giderilmesinde esneklik sağlanır.

2.3.2. Yöneticiler (Değerlendirenler/Üstler) için Yararları

Yöneticiler, performans değerlendirme uygulamaları sonucunda personelle ilgili güvenilir bilgiler elde edebilirler ve böylece aldıkları kararlar daha sağlıklı olabilir.

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler;

- Planlama ve denetim işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de görebilirler,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

2.3.3. Çalışanlar (Değerlendirilenler/Astlar) için Yararları

Örgüt ve yöneticiler için olduğu kadar çalışanlar için de performans değerlendirme önem taşımaktadır. Performans değerlendirme uygulaması çalışanlar yani değerlendirilenler için bir stres kaynağı da olabilmektedir. Ancak öncelikle personelin başarısının ortaya konması ve bu doğrultuda ödüllendirilmesi esastır.

Çalışanlar, performans değerlendirme yolu ile,

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini öğrenirler,
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme (geri bildirim) yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

2.4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans değerlemenin ilk yıllarında, bireyleri kişilik özelliklerine göre değerlendirme eğilimi görülmüştür. Buna karşın personeli ile ilgili bu tip temel yargılamalarda bulunmaktan hoşlanmayan değerlendiriciler bu eğilimi olumsuz karşılamışlardır¹⁰⁶.

Bununla birlikte, performans değerlemenin ilk örneklerinden birini toplumsal yönü ağır basan bir yönetici olan Robert Owen uygulamıştır. Owen, iş sürekliliğini ve disiplinini ön plana alarak, işçileri yöneten ustabaşlarının gündelik performanslarını dört renk kartla değerlendirmiştir. Ödüllendirmeye layık görüne beyaz, bir aşağı performansa sarı, sonrakine mavi, en kötü performansa ise siyah kart veren bir sistem kurmuştur. Ustabaşlar ise aynı yöntemi çalıştırdıkları işçilere uygulamışlardır. Bu yöntem sonraları bilimsel yönetim ekolünce yürütülen süre ve çalışma hızı ölçme biçimlerinin ilkel bir şekli olarak kabul edilebilir¹⁰⁷.

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü F. Taylor'ın iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucunda performans değerlendirme kavramının örgütlerde bilimsel olarak ele alındığı belirtilmektedir. Özellikle, 1950'li

¹⁰⁶ Chmniel, a.g.e., p.129

¹⁰⁷ Bülent Tokat, *Yayımlanmamış Ders Notu*, Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, Kütahya.

yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D. 'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır¹⁰⁸.

1960'lardan sonra- Holdsworth'un çalışmasında (1991), 1970'lerin sonlarında bir İngiliz perakende satış örgütünün yöneticilerinden personelini etik davranışlarına göre değerlendirmelerini istediğini belirlemesine karşın bu yaklaşımın azaldığı görülmüştür. Örgütler, personelin yönetilmesi, baskı altında performans, karar verme gibi işle ilgili yeteneklerin ölçülmesi üzerine sistemlerini kurmuşlardır. Bu yaklaşımın örnekleri günümüzde de görülmektedir. Ancak sadece işle ilgili yetenekler değil, aynı zamanda bir dizi yetkinliklerde değerlendirme kapsamına alınmıştır. Genellikle bu yetkinlikler, yönetsel bir işi başarıyla tamamlamada gereken gözlenebilir beceriler veya iş performansını etkileyen davranışsal boyutlar olarak tanımlanmıştır. Yetkinlik kavramı her ne kadar işle ilgili yeteneklerden farklı gibi görünmese de, yeterli ve yetersiz performansın davranışsal ifadelerle açıklandığı daha kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır¹⁰⁹. Böylelikle, 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, yöneticilerin ya da üstlerin denetimindeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur¹¹⁰.

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir¹¹¹.

2.5. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci, hem insan kaynakları uzmanlarını hem de komuta yöneticilerini ilgilendiren bir konudur. İnsan kaynakları uzmanları performans değerlendirme sistemini kurar, sistemin kullanılması konusunda komuta yöneticileri eğitirler ve elde edilen sonuçları kaydederler. Komuta yöneticileri ise değerlemeyi yapar

¹⁰⁸ Uyargil, a.g.e., s.1.

¹⁰⁹ Chmniel, a.g.e., p.129.

¹¹⁰ Edip Özücü; M.Ali Köseoğlu, *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 20).

¹¹¹ Kaynak, a.g.e., s.206.

ve kimi zaman sonuçlar hakkında personelle görüşürler¹¹². Ancak bu süreç başlamadan önce sürecin başarısı için ön çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme öncesi hazırlık çalışmalarında dikkat edilecek noktalar şunlardır¹¹³:

-Değerlendirme programında yetenekli uzman kişiler çalıştırılmalıdır.

-Plan, değerlendirmelerden beklenen temel amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmelidir.

-Yöneticiler, planın önemine inanmalıdır.

-Kararlar, belirlenen ölçüm ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre verilmelidir.

-Kararlar, değerlendirme amaçlarını dikkate almalı, özel amaçlara göre değerlendirme yapılmıyorsa bunlar belirtilmelidir.

-Biçimsel işlemler, değerlendiricilere yeterli değerlendirme zamanı bırakacak biçimde düzenlenmelidir.

-Değerlendirilen personele durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında performans değerlendirme sürecinin ilk aşaması, örgütte performans değerlendirme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma gruplarını oluşturmaktır. İkinci aşamada örgüt hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir. Dördüncü aşamada örgüt için bir "performans

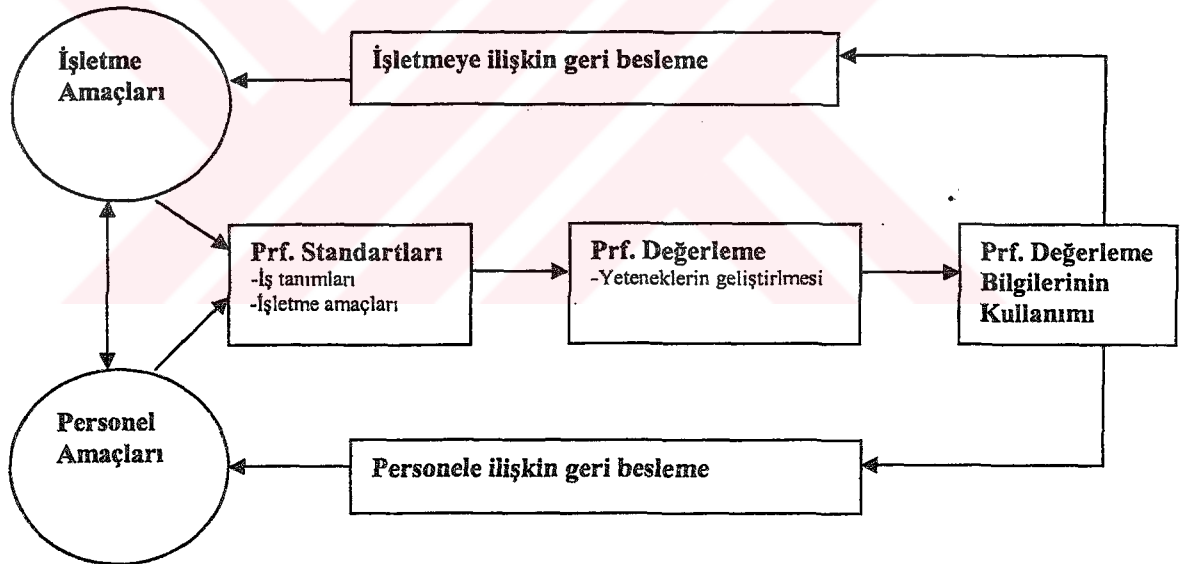
¹¹² Birol Bumin ve diğerleri, *İşletmecilikte Çağdaş Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.45.

¹¹³ Özücü, a.g.e., s. 31.

ölçüm modeli/sistemi” geliştirilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin işleyişi gerçekleştirilmelidir. Yedinci aşamada ise tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak performans geliştirilmesi konusunda eksiklikler saptanmalı ve personele performans sonuçları bildirilmelidir¹¹⁴.

Değerleme sonucu elde edilen bilgilerin kullanımı da performans değerlemenin son aşamasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar yardımıyla işletmenin düzenlenmesi, personel planlarının yapılması, eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulması, ücret düzeyinin ve personelin terfi planlarının uygulanması mümkün olur¹¹⁵. Aşağıdaki şekilde performans değerlendirme sürecinin genel yapısı yer almaktadır.

Şekil 2.1. Performans Değerleme Süreci



Kaynak: Edip ÖRÜCÜ M.Ali Köseoğlu, *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.32.

¹¹⁴ Aktan, a.g.e., s.74.

¹¹⁵ Örucü, a.g.e., s. 32.

2.6. PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşamalardan biri performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır¹¹⁶.

Performans değerlemede kullanılacak pek çok kriter vardır. Bu kriterler, yapılan görevin niteliğine, değerlemede kullanılan yöntem ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık gösterir. Genel olarak kriterler, performans kriterleri, performans özellikleri ve kişisel nitelikler olarak üç sınıfta toplanabilir¹¹⁷:

-Performans kriterleri; personelin işini hangi derece ve kalitede yaptığını belirlemeye yöneliktir.

-Performans özellikleri; iletişim, iş ilişkileri, tertip ve düzen, verim vb. sonuçların nasıl gerçekleştiğini ortaya koyar.

-Kişisel nitelikler ise; algılama, değerlendirme, karar verme, eleştiriye açık olma, yaratıcılık, davranışsal esneklik vb. özelliklerdir. Ancak, kişisel nitelikler görevlerin özelliği gerektiriyorsa ve performans üzerinde etkide bulunma potansiyeli varsa dikkate alınmalıdır. Çünkü çoğu kişisel özellikler, kişinin karakterine bağlı olduğu için değişmez ve bunları her performans değerlendirme döneminde tekrar değerlendirmenin anlamı yoktur.

Bu sınıflandırmaya ek olarak, bir diğer kriter sınıfı da son yıllarda kullanımına ağırlık verilen sonuçlarla ilgili kriterlerdir. Sonuçlarla ilgili kriterlerin kişisel kriterlere

¹¹⁶ Uyargil, a.g.e., s.26.

¹¹⁷ Muhsin Halis; Mehmet Tekinkuş, "Kamuda Performans Yönetimi", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Editör: Asım Balcı ve diğerleri, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara, 2003, s.180.

göre daha objektif olması nedeniyle, bu kriterlerin seçimine günümüzde daha fazla önem verilmeye başlanmıştır¹¹⁸.

Ayrıca performans kriterleri, işin kendisinden iş ortamına, hatta personelin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı unsurlardan etkilenebilmektedir. Öte yandan, işletmelerdeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesinde geçerli performans kriterleri, adil, genel, geçerli ve güvenilir olmak zorundadır¹¹⁹.

2.7. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme yöntemleri değişik kaynaklarda farklı farklı sınıflandırılmıştır. Kavram kargaşasını önlemek için performans değerlendirme yöntemleri genel bir sınıflandırma yapılarak incelenecektir. Buna göre, performans değerlendirme yöntemleri, klasik ve çağdaş yöntemler olmak üzere iki grupta ele alınacaktır.

2.7.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri; grafik yöntemi, sıralama yöntemi, puan verme yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, kontrol listeleri yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi, kritik olay yöntemi, derecelendirme yöntemi, deneme yöntemi ve anlatım ya da metin tipi değerlendirme yöntemi olarak sıralanabilir.

2.7.1.1. Grafik Yöntemi

Grafik yönteminde bir değerlendirme formu hazırlanır. Değerleme formunun bir yanına değerlemeye konu olan nitelikler ve açıklamaları yazılır. Formun diğer tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere sayısal notlardan oluşan bir ölçek ya da pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi değerlemeler konularak personelin ilk yöneticisinden personeli bu notlardan biriyle değerlemesi istenir. Formda yer alan başlıca nitelikler işin kalitesi(mükemmellik, temizlik gibi), iş hakkında bilgi (işe ilişkin gerçekleri ve etkenleri bilme) ve kişisel nitelikler (güvenilirlik, üstlerine karşı tutum, astlarına karşı

¹¹⁸ Uyargil, a.g.e., s.26.

¹¹⁹ Akın, a.g.e., s.100.

tutum, anlayış, dış görünüş, çalışma isteği, yönetme yeteneği, devam durumu, inisiyatif, bağımsızlığı ve işbirliği) gibi özelliklerdir¹²⁰.

Bu yöntem, çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak, kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir¹²¹.

2.7.1.2. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, personelin verimlilik veya performansın tümü gibi tek bir boyut üzerinden değerlendirilmesini ve değerlendirilen tüm personelin elde ettiği sonuçlara göre sıralanmasını içerir. Böylece, en iyi ve en kötü performansa sahip olan personelin belirlenmesi kolaylaşır. Ayrıca, sıralama yöntemi genellikle işletme içinden seçilen değerlendiricinin güvenilirliğini destekleyen bir yöntemdir. Uygulaması kolaydır ve doğru sonuçlar verdiği görülmüştür¹²².

Sıralama yöntemi kendi içinde basit sıralama, alternatif sıralama puan verme yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi olarak dörde ayrılmaktadır¹²³;

2.7.1.2.1. Basit Sıralama Yöntemi

Basit sıralama yönteminde, en iyi performansa sahip personelden en kötüye doğru genel bir sıralama yapılır. Değerleyicilere belirli bir aralık sunduğundan, merkezi eğilim ve toleranslı olma sorunları ortadan kaldırılmış olur¹²⁴. Ancak bu yöntem subjektif olması nedeniyle eleştirilmiştir.

¹²⁰ Özdemir Akmut ve diğerleri, *Girişimciler için İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.364.

¹²¹ Figen Tahiroğlu, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları: 136, Yönetim Dizisi: 35, İstanbul, 2002, s. 174.

¹²² Smither, a.g.e., p. 190.

¹²³ Serap Benligiray, *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: No. 1174, İİBF Yayınları: No. 164, Eskişehir, 1999, s.133.

¹²⁴ Carrell, a.g.e., p. 363.

2.7.1.2.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif Sıralama Yönteminde değerlemeyi yapan kişi önce başarılı ve başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız olan personeli saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. Ancak, bu yöntemde de ortada yer alan personelin durumu sorun yaratmakta, orta sıralarda yer alacak iki kişi arasında ayırımın ne dereceye kadar sağlıklı olabileceğine yanıt bulunmamaktadır¹²⁵.

2.7.1.3. Puan Verme Yöntemi

Zorunlu dağıtım yöntemine de benzeyen puan verme yönteminde, değerleyiciye değerlendirme yapacağı grupta yer alan personelin tümüne dağıtmak üzere belirli bir puan verilir. Bu puan genelde 100 sayısı ile sınırlandırılır. Değerleyici bu puanı gruptaki personelin başarı durumuna göre dağıtır ve böylece belirli bir sıralama oluşur¹²⁶.

2.7.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Yöntemde her bir çalışan kendi grubunda veya bölümünde yer alan diğer çalışanların her biriyle karşılaştırılır. Elde edilen sonuçlar personelin sıralamasını içerir, ancak karşılaştırmalı bir yöntem olduğundan varılan sonuçlar basit sıralamaya göre daha sistematik ve daha az subjektiftir. Karşılaştırmalar aynı dönemde iki kişi için yapılır ve hangi çift çalışanın daha üstün olduğu bulunmaya çalışılır. Eğer belli özellikler değerlendirmeye alınmışsa, her bir özellik için karşılaştırmalar tekrarlanmalıdır. Bütün olası karşılaştırmalar yapıldığında, personelin her bir karşılaştırmada elde ettiği puanlara dayanan objektif bir sıralama listesi ortaya çıkar. Ancak bu yöntem, her bir özellikte personelin diğerleriyle karşılaştırılmasını içerdiğinden, sadece küçük gruplarda veya personel sayısının az olduğu işletmelerde uygulanabilmektedir¹²⁷.

¹²⁵ Öricü, a.g.e., p. 49.

¹²⁶ Geylan, a.g.e., s.159.

¹²⁷ Duane Schultz; Sydney Ellen Schultz; *Psychology&Work Today-An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc. Simon&Schuster/A Viacom Company, USA, 1998, p. 143.

2.7.1.5. Kontrol Listeleri Yöntemi

Kontrol listeleri yöntemi, değerleyicinin personelin performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi seçmesini gerektirir. Kontrol listeleri, performansın en önemli ve gözlemlenebilir yanlarını içerir. Böyle bir aracın geliştirilebilmesi için işin ya da performansın bütün kritik yönlerinin tanınması gerekir. Bunun için de dikkatli bir iş analizinin yapılması esastır. Daha sonra bir kontrol listesi formunda değerlendirilecek nitelikler, unsurlar pozitif ya da negatif sıfatlarla veya tanımlayıcı davranışsal ifadelerle gösterilir ve değerlendirilecek kişinin bunların tümünü nasıl yaptığı araştırılır. Değerlendirmenin sonunda o personelin aldığı pozitif işaretler sayılarak bir puan elde edilir¹²⁸.

Kontrol listeleri yöntemi, uygulaması ve geliştirilmesi basit bir yöntemdir. Ancak bu yöntem uygulanırken, işle ilgili bütün davranışların aynı önem derecesine sahip olduğunun varsayılması ve sadece bir anda yapılan bir gözleme dayanılarak karara varılması yöntemin sakıncalarını oluşturur. Bu nedenle, zorunlu seçim yöntemi ile ağırlıklı kontrol listeleri yöntemi geliştirilmiştir¹²⁹.

2.7.1.5.1. Zorunlu Seçim Yöntemi

Yöntemde, kontrol listesindeki ifadeler, değerleyicinin değerlendireceği kişiyi en fazla tanımlayan ve en az tanımlayan ifadeleri seçebileceği gruplar oluşturacak şekilde bir araya getirilir. Genellikle değerleyici, grupta yer alan iki ifadeden birini seçmek zorunda kalır. Her bir personelin toplam puanı, değerleyicinin seçtiği tanımlara özel bir puanlandırma uygulanması sonucu elde edilir. Böylece bu yöntemin temeli, işe yönelik yapılan benzer davranışların aynı geçerlilikte olmadığına, söz konusu davranışlardan daha etkili olanın daha fazla geçerliliğe sahip olacağına ve dolayısıyla daha fazla puan verileceğine işaret etmektedir¹³⁰. Bununla birlikte değerleyici hangi ifadenin daha yüksek puana sahip olacağını bilmemektedir ve değerlendirme formları insan kaynakları

¹²⁸ Benligiray, a.g.e. s. 153.

¹²⁹ Smither, a.g.e., p. 191.

¹³⁰ Cascio, a.g.e., p. 86.

bölümü tarafından puanlandırılmaktadır. Bu da değerleyicilerin subjektif bir tutum izleyerek sonucu etkilemelerini önler¹³¹.

2.7.1.5.2. Ağırlıklı Seçim Yöntemi

Kontrol listesinin uygulanan bir diğer biçimi ağırlıklı (tartılı) kontrol listesidir. Ağırlıklı kontrol listesinde ifadelere ayrıca bir ağırlık verilmiştir. Değerleyici, personelin durumuna uyan ifadeyi işaretler. İşaretlenen ifadelerin ağırlıkları toplanarak başarı derecesi bulunur. Ancak ifadelere ayrıca puan verilmişse, ağırlıklı değerler puanlarla da çarpılarak toplam ağırlıklı değere ulaşılır. Bu yöntemin uygulanması kolaydır. Ancak sistemin kurulması ve ağırlıklı değerlerin belirlenmesi önemli bir sorundur. Çünkü her iş ya da iş grubu için ayrı bir kontrol listesi düzenlenmelidir. Bu nedenle de pahalı olabilmektedir¹³².

2.7.1.6. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Yöntem istatistikteki normal dağılım eğrisinin özelliklerinden yararlanır. Yöntemin temelini oluşturan varsayım, bir örgütte çalışanların çok küçük bir grubunun çok başarılı, yine çok küçük bir grubunun çok başarısız olacağı, diğerlerinin ise bu iki grup arasında orta, ortanın biraz üstünde ve biraz altında kalacağıdır. Değerleyiciden personelini başarılarına göre en başarılıdan en başarısıza doğru, normal dağılım eğrisindeki %10, %20, %40, %20, %10 oranlarına göre, çok başarılı, başarılı, vasat, vasatın altı, başarısız gruplarından birine yerleştirerek değerlendirilmesi istenir¹³³. Bu açıdan yöntemin en önemli sakıncası, değerlendiriciyi bir grup çalışanı tam olarak ifade etmeyen ve daha önceden belirlenmiş derecelendirme sınıflarını kullanmaya zorlamasıdır¹³⁴.

¹³¹ Smither, a.g.e., p. 192.

¹³² İsmail Durak Ataay, İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, Küre Matbaası, İşletme Fakültesi Yayın no:235, İstanbul, 1990, s. 260.

¹³³ Akmut, a.g.e., s.366.

¹³⁴ Schultz, a.g.e., p. 143.

2.7.1.7. Kritik Olay Yöntemi

Yöntemde personeli gözlemleyen değerleyici onun başarı ya da başarısızlıklarını ortaya koyan belirgin davranışlarını kaydeder ve genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında değerleyicinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra değerleyici, bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışana geribildirim sağlar. Kişilik özellikleri değil, belirgin davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda değerleyicilere yardımcı olacaktır. Kritik Olay yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir. Bunun en belli başlı nedeni üstün sürekli olarak astını gözlemleyip notlar almasını çalışanlar tarafından çok hoş karşılanmamasıdır¹³⁵.

2.7.1.8. Derecelendirme Yöntemi

Yöntemde her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belli sayıda kriterler kullanılarak, personel değerlendirilir. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçerek işaretler. Burada kullanılan kriterlere örnek olarak; işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk vb. verilebilir¹³⁶. Ancak bu kriterlerin değerlendirme formundaki dereceleri belli olduğundan ve yöntem değerleyicileri dereceleri seçerken serbest bıraktığından, çeşitli değerlendirme hataları ortaya çıkabilir¹³⁷.

2.7.1.9. Deneme Yöntemi

Yöntem özellikle yüksek sorumluluk gerektiren mevkiler için kullanılan bir yöntemdir ve personelin yükselmesi durumunda sıklıkla kullanılır. Buna göre aday önce geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denenir. Ancak bu yöntemin

¹³⁵ Tahiroğlu, a.g.e., s.175.

¹³⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.168.

¹³⁷ Kaynak, a.g.e., 214.

kullanılma alanı ve olanağı sınırlıdır. Öncelikle yüksek mevkiler uzun süre vekaletle yönetilmeye uygun değildir. Öte yandan bir mevki için uygun aday sayısı birden çok olabilir. Bu durumda her birinin denenmesi sorun yaratabilir. Bununla birlikte, yöneticinin izinli bulunduğu sırada astların sıra ile ona vekalet etmeleri gibi durumlarda kolaylıkla uygulanabilir¹³⁸.

2.7.1.10. Anlatım/Metin Tipi Değerleme Yöntemi

Tanımlayıcı metin tipi değerlendirme¹³⁹ de denilen bu yöntem, her bir personelin güçlü ve zayıf yanlarının değerlendirici tarafından tanımlanmasını içerir. Bazı örgütler değerlendiriciyi anlatım konusunda serbest bırakırken, bazı örgütler ise değerlemede belirli noktalarla ilgili olarak değerlendiricinin görüşünü isterler. Bu yöntemin bir sınırlılığı, personeli belirli performans boyutları açısından karşılaştırma yapma olanağının pek fazla bulunmamasıdır. Bir diğer sınırlılığı ise, değerlendiricilerin yetersiz düzeydeki yazma (anlatım) becerileri oluşturur¹⁴⁰.

2.7.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri; başarı kayıtları yöntemi, alan incelemesi yöntemi, davranış değerlendirme skalaları yöntemi, kendi kendini değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi ve 360° değerlendirme yöntemi olarak sıralanabilir.

2.7.2.1. Başarı Kayıtları Yöntemi

Başarı kayıtları yöntemi, genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları; kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu listelerdeki bilgiler, yöneticinin bir yıl içinde işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar, kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansını

¹³⁸ Örücü, a.g.e., s.50-51.

¹³⁹ Örücü, a.g.e., s.48.

¹⁴⁰ Gibson, a.g.e., p.623.

etkilemektedir. Ancak bu kayıtların en büyük sakıncası, kişinin yalnızca olumlu yönlerini içermesidir¹⁴¹. Bu nedenle yöntemin, subjektif olduğu düşünülmektedir.

2.7.2.2. Alan İncelemesi Yöntemi

Yöntemin temel özelliği, herhangi bir form doldurulmadan yapılmasıdır. İnsan kaynakları görevlileri değerlendirilen personelin bağlı olduğu yönetici ile görüşerek bilgi toplar. Ölçek alınan bir kriter veya derece yoktur. Değerleyici yöneticiye personelin başarısı, işi, hatalı hareket ve davranışları ile ilgili sorular sorar ve hatalı yanlarının nedenlerini bulmaya çalışarak bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar. Değerlemelerde, görevli uzmanlar yöneticileri ve personeli izleyerek değerlendirmelerini bu gözlemlerine göre yaparlar¹⁴².

Genellikle bu yöntem, personelle değerlendirici arasında bir anlaşmazlık veya kişisel bir sorun olduğunda kullanılır. Aynı zamanda bu yöntem, değerlendiricinin önyargılarına dayanarak değerlendirme yaptığından şüphelenildiği veya bir personel değerlendirilme yapılması için başvurduğunda uygulanır. Bu yöntem, ya insan kaynakları bölümünden bir uzman kişi, ya da uzman kişilerden oluşan bir grup tarafından uygulanabilir. Her iki durumda da yöntemin en büyük sakıncası zaman alıcı olması ve her zaman personelle ilgili birinci dereceden bilgiye sahip bir değerlendirici bulmanın kolay olmamasıdır¹⁴³.

2.7.2.3. Davranışsal Değerleme Skalaları

Davranış odaklı formlar kişinin yaptığı veya yapması beklenen belirli davranış örnekleri üzerinde durur. Davranışlar performansın farklı başarı düzeylerini gösterecek şekilde seçilir. Örneğin işyerine gelme, işyerinde hazır bulunma için, her gün zamanında işinin başında bulunmak iyi bir davranışa örnek oluştururken; hafta boyunca defalarca işe geç gelmek zayıf bir davranış göstergesi olabilir. Burada değerlendiricinin görevi,

¹⁴¹ Örucü, a.g.e., s. 52.

¹⁴² Ataay, a.g.e., s.261.

¹⁴³ Halloran, a.g.e., p. 164.

değerlemeye alınan kişinin karakteristik davranışlarını ortaya çıkarmaktır. Değerleme formunun nasıl puanlandırılacağı ise kullanılan form tipine göre değişmektedir¹⁴⁴.

Davranışsal değerlendirme skalalarının en fazla kullanılan iki türü; davranışsal beklenti skalaları ile davranışsal gözlem skalalarıdır. Her iki skala da belirli işlerle ilgili olarak çalışan performansını değerlemek için geliştirilmiştir¹⁴⁵.

2.7.2.3.1. Davranışsal Beklenti Skalaları

Yöntemde kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir¹⁴⁶.

Klasik yöntemlere göre yöneticilerin subjektif değerlemelerini kısmen de olsa ortadan kaldıran bu yöntemin başlıca sakıncası, zor olması ve formun hazırlanma aşamasının maliyetli olmasıdır¹⁴⁷.

2.7.2.3.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarına benzer şekilde oluşturulur. Davranışsal gözlem skalalarını geliştirmek için iş uzmanları öncelikle benzer davranışları gruplandırır ve bu davranışların performans boyutlarıyla ilişkilerini kurarlar. İş uzmanları başarılı ve başarısız personel arasında ayırım yapabilmek için performans kriterleriyle ilgili olduğuna karar verinceye kadar önemli gördükleri her bir davranışı değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda üzerinde fikir birliğine varılamayan davranışlar skalaya dahil edilmez. Daha sonra her bir davranışın personel tarafından yapılma sıklığına göre değerlendirme gerçekleştirilir¹⁴⁸.

¹⁴⁴ Spector, a.g.e., p. 87.

¹⁴⁵ Mel E. Schnake, *Human Relations*, Merrill Publishing Company, usa, 1990, p. 172.

¹⁴⁶ Tahiroğlu, a.g.e., s. 174.

¹⁴⁷ Schnake, a.g.e., p. 172.

¹⁴⁸ Benligiray, a.g.e., s. 146.

2.7.2.4. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi/Özdeğerleme

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirmelere katılması istenir¹⁴⁹. Önceden bazı performans hedefleri tespit edildiğinde çalışanların bu belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştıkları, başarının ya da başarısızlığının nedenleri tespit edilebilir¹⁵⁰.

2.7.2.5. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim; planlama, kararlara katılma, personel değerlendirme, yönetici geliştirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Genel olarak amaçlara göre yönetim, bir örgütte üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini birlikte inceledikleri bir süreçtir¹⁵¹.

Amaçlara göre yönetimin performans değerlemede uygulanmasında bazı ön koşullar bulunmaktadır. Her şeyden önce, hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilir. Ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır. Ayrıca hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmış olmalıdır¹⁵².

2.7.2.6. Değerleme Merkezi

Yöntemin uygulanması, terfi, eğitim ve diğer yönetsel programlar için çalışanların bir dizi alıştırmaya programlarında görev almalarını ve bu süreçte iki-üç

¹⁴⁹ Uyargil, a.g.e., s.33.

¹⁵⁰ Aktan, a.g.e., s. 87.

¹⁵¹ Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya, 2002, s. 279.

¹⁵² Barutçugil, a.g.e., s. 188.

günlük dönemlerde personelin gözlenmesini ve değerlendirilmesini içerir. Alıştırma programları, benzetim yoluyla yönetim görevlerini ve rol oynama, örnek olay analizi gibi teknikleri içerir. Bazı değerlendirme merkezlerinde, kişisel görüşme ve psikolojik testler de değerlendirme yapmada kullanılmaktadır. Değerleme merkezi yöntemi, personelin geçmiş performansı yerine gelecekteki performansı ile yani personelin gelişimiyle ilgilidir. Bu açıdan personelin potansiyelini değerlendirmeye çalışan bir yöntem olarak ele alınır¹⁵³.

2.7.2.7. 360° Değerleme Yöntemi

Yöntem, çalışanın yöneticisi, kendisiyle aynı pozisyondakileri, astları ve müşterileri olmak üzere çok sayıda kaynak tarafından performansın değerlendirilmesine dayanır. Farklı bakış açıları değerlendirmenin geçerliliğini artırmaktadır¹⁵⁴.

360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır¹⁵⁵.

2.8. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme sürecinde değerleyici ile değerlendirilenin insan olması duygular, önyargılar gibi psikolojik etmenlerin sonucu etkilemesine, ölçmede bir cetvel

¹⁵³ Gibson, a.g.e., p. 632.

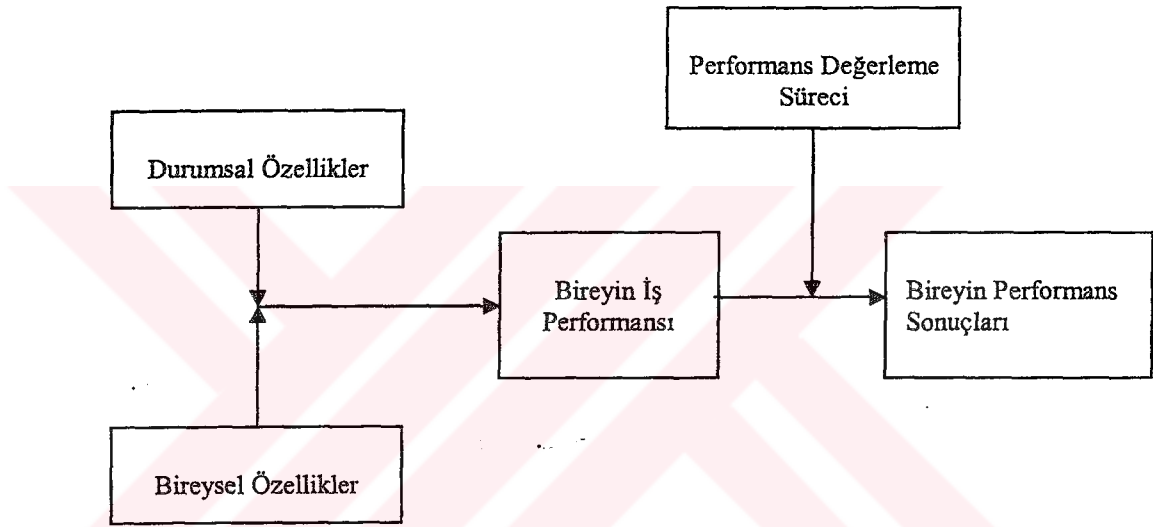
¹⁵⁴ Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 2002, sayı: 12, "360° Geribildirim Uygulamasının Düşündürdükleri"
<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=234&SAYI=12>

¹⁵⁵ Tahiroğlu, a.g.e., s.184.

gibi kesin ve somut verilerin elde edilememesine, dolayısıyla subjektifliğe yol açabilmektedir.

Söz konusu süreçte insan unsurunun yer alması, performans değerlendirme sonuçlarının kişiden kişiye farklı olmasına da neden olabilmektedir. Ancak performans değerlendirme sonuçlarının kişiden kişiye farklılık göstermesi, sadece performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalardan kaynaklanmamaktadır. Performans değerlemede oluşan farklılıkların nedenleri aşağıdaki şekilde gösterilebilir¹⁵⁶:

Şekil 2.2. Performans Değerleme Sonuçlarındaki Farklılıkların Nedenleri



Kaynak: Frank J. Landy; James L. Farr, *The Measurement of Work Performance-Methods, Theory and Applications*, Academic Press, Inc., England, 1983, p. 8.

Buna göre, bireyin özellikleri ile durumsal özellikler etkileşimde bulunarak bireyin iş performansını oluştururlar. Bireysel özellikler bilişsel, fiziksel, sosyal, duygusal faktörler; geçmiş iş deneyimi, eğitim, öğretim durumu gibi yeteneklerini; sarfettiği çabanın derecesini gösteren motivasyonunu ve bireyin etkili bir performans için gerekenlerin neler olduğuna dair inancını belirten rol anlayışını içermektedir. Durumsal özellikler ise bütün çalışanlar için geçerli olan genel iş ortamının bütün yönleridir. Bu özellikler ise, değerleyici (üst), personelle aynı kademedekiler, iş dizaynı, ödül sistemi, örgütsel yapı ve politikalar gibi unsurları kapsar. Yukarıdaki şeklin en

¹⁵⁶ Frank J. Landy; James L. Farr, *The Measurement of Work Performance-Methods, Theory and Applications*, Academic Press, Inc., England, 1983, p. 8.

önemli yanı, bireyin iş performansı ile performans değerlendirme süreci ile elde edilen bireyin performans sonuçları arasındaki uzaklıktır. Performans değerlendirme süreci davranışların, iş performansının ölçülebilir bir endeksine dönüştürülmesinde eksik bir araç olarak kalabilmektedir. Bu açıdan performans değerlemede bu tip eksikliklerin en aza indirilmesi gereği vardır¹⁵⁷.

Personelin gerçek performansı ile değerlendirme sonucunda ortaya çıkan performansı arasındaki farklılıklar değerlemede yapılan hatalar olarak ele alınmaktadır. Söz konusu hatalar sistemden kaynaklanabileceği gibi değerlemeyi yapan kişiden de kaynaklanabilir. Uygulamada, değerlemede yapılan hataların büyük bir kısmı değerlemeyi yapan kişilerden kaynaklanmaktadır¹⁵⁸. Bu nedenle burada sadece değerleyiciden kaynaklanan hatalar belirtilmeye çalışılmıştır. Bu hatalar kısaca¹⁵⁹:

-Değerleme Standartları Sorunu: Bu sorunlar, farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından kaynaklanır. Bir personelin değerlendirilmesinde “iyi-yeterli-tatmin edici-mükemmel” gibi sınıflandırmalar farklı yöneticiler için farklı anlamlar ifade edebilir.

-Halo Etkisi: Bu sorun değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanır. Bu, değerlendirilen kişinin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda kararlar vermektir. Bu durumda çalışan, her değerlendirme kriterinde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

-Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları: Her değerlendirici kişilik özelliklerinden dolayı olaylara olumlu ya da olumsuz bir yaklaşım gösterebilir. Bunun sonucunda da değerlendirme sonuçları gerçekte olduğundan farklı bir şekilde ortaya çıkabilir.

¹⁵⁷ Landy; Farr, a.g.e., p. 8.

¹⁵⁸ Geylan, a.g.e., s. 147.

¹⁵⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 230.

-Ortalama (Merkezi) Eğilim Hatası: Ortalama eğilim hatası, çalışanların çoğunluğunun performans değerlemesinde orta değerlere yakın değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Eğer değerleyici, değerlendirme yeteneğine güvenemiyorsa veya tepkilerden çekinerek yüksek ya da alçak değerler vermekten kaçınıyorsa ortaya bu hata türü çıkmaktadır.

-Son Olayların Etkisi (Son İzlenim): Bu hata, performans değerlemesinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Değerleyici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alabilir ve olumlu ya da olumsuz değerlemeyi buna göre yapabilir.

-Zıt Durumlar Etkeni: Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir insanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilir.

-Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Doğan Hatalar: Kişisel tercihler, ırk, yaş gibi önyargılar ya da değerleyicinin çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması performans değerlemelerinde hatalara yol açabilmektedir. Ayrıca çalışanın görünümü, sosyal statüsü, giyimi gibi etkenler de performans değerlemesini etkileyebilmektedir.

Değerlemede yapılan hataların etkilerini ortadan kaldırmak veya azaltmak için genellikle iki çözüm yolu önerilmektedir¹⁶⁰;

- Değerleme sisteminin, değerleyicilerin söz konusu eğilimlerini azaltacak biçimde düzenlenmesi gerekir. Sistem içinde nesnel nitelikteki ölçüler seçilmelidir. Tanımlar açık olmalı, karışık ve yanlış anlamlara neden olacak ifadelerden kaçınılmalıdır. Değerleyicilere gereken her türlü bilgi düzenli biçimde verilmeli, değerlendirme süreci ve zamanı iyi bir değerlendirme yapmayı gerçekleştirecek biçimde saptanmalıdır.

¹⁶⁰ Ataay, a.g.e., s. 245.

- Değerleme sistemi teknik yönden eksiksiz olsa bile, değerleyicilerden doğan değerlendirme hatalarının önüne geçilemeyebilir. Bu hataların etkilerini azaltmak için değerleyicilere, değerlemenin amacı, değerlendirme sürecinin işleyişi, gözetimin önemi ve hatalardan kaçınma yolları gibi konuları kapsayan bir eğitim programı verilmelidir.





III.BÖLÜM
İŞ DOYUMU KAVRAMI ve PERFORMANS DEĞERLEME
İLE İLİŞKİSİ

3.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI ve ÖNEMİ

İnsan için çalışma, emek ve düşünsel gücünü harcama ve karşılığında gelir elde etmenin ötesinde bir anlam taşır. Hangi kesimde ve hangi düzeyde olursa olsun çalışma bireye toplum içinde bir yer ve rol kazandırır. Bununla birlikte, çalışma yaşamı insanlara sosyal ilişkilerde bulunabileceği bir  evre sağlar. İnsan,  alışması sonucunda toplumun üretken bir  yesi olarak saygı görür. Böylelikle insana toplumsal nitelikler ve sorumluluklar yükler, insanı topluma bağlar ve toplumla b t nle tirir. Aynı zamanda, insanların yaşamlarına ilişkin hedeflerine ulaşmaları, çalışmaları ile mümkün olur. Çalışma, insanların hem maddi, hem psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamaya yarayan bir ara tır¹⁶¹. İnsanlar bu gereksinimlerini kar ıladıkları  l de haz duyacaklar, çalışmalarından memnun olacaklardır.

İ e yönelik olan doyum kavramını yani i  doyumunu kavramını tanımlamak ve önemini açıklamak konuyu daha iyi kavramak açısından son derece yararlı olacaktır.

3.1.1. İ  Doyumu Kavramı

İ  doyumunu, personelin i i ya da i inin farklı boyutları ile ilgili duygulanımı ya da duygulanımsal yanıtıdır¹⁶². Buna göre, i  doyumunu için çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise i  doyumunu ortaya çıkacak, aksi halde i  doyumsuzluğundan söz edilecektir¹⁶³.

Bir başka deyişle i  doyumunu, personelin i  ortamından kaynaklanan maddi ve manevi unsurlara karşı gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tepkilerdir¹⁶⁴. Bu tanıma göre, bireyin maddi ve manevi unsurlara olumlu ya da olumsuz tepki vermesi için bir değerlendirme yapmış olması gerekmektedir. Bu açıdan iş doyumunu, personelin i ini

¹⁶¹ http://www.mcozden.com/bky_01.htm#1c2 (29.04.2004)

¹⁶² Bülent Piyal ve diğerleri, " Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi'nde  alışanların İş Doyumunu Etkileyen Etmeler", <http://www.dicle.edu.tr/~halks/m86.htm> (29.04.2004)

¹⁶³  iğdem Kirel, "Esnek  alışma saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İ  Bağlılığı İlişkisi", <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm> (20.04.2004)

¹⁶⁴ Türker Susmu ; Güler Tozkoparan, "Avukatların İ  Doyumuna ve Sorunlarının Ortaya  ıkarılmasına Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", <http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/avukat.html> (29.04.2004)

veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusu¹⁶⁵ şeklinde tanımlamak da mümkündür. Personel işini ve iş yaşamını değerlendirirken, beklediği veya arzuladığı sonuçlarla gerçekleşen çıktılar arasında bir karşılaştırma yapar ve bu karşılaştırma sonucunda iş doyumunu kavramı ile ifade edilen duygusal bir tepki oluşur¹⁶⁶.

Örgüt kuramlarında, doyum genellikle, katkı- karşılık dengesi olarak tanımlanır; işin özellikleriyle bireyin kendinde bulduğu özellikler ne kadar uyum içindeyse doyum düzeyinin o kadar yüksek olacağı; doyumsuzluğun, gerçek ile bireyin benlik ideali arasındaki aykırılıktan doğduğu kabul edilerek, aykırılık büyüdükçe o durumdan kurtulma isteğinin şiddetleneceği varsayılır¹⁶⁷.

Genel olarak iş doyumunu, bireyin işe yönelik tutumlarını ifade etmektedir. Bir tutum olarak iş doyumunu, bireyin fiziksel çevreyle ilgili bilgilerini de içeren geçmişteki ve bugünkü deneyimlerini yansıtan kısa bir değerlendirme yargısıdır. Birey, çevrenin önemini işin diğer yönleri ile ilişkisi açısından sorgular ve işle ilgili değerleyici bir yargıya ulaşır. Buna göre, baskıcı ve rahatsız bir çevre iş doyumunu ve genel olarak çalışma yaşamının kalitesini azaltmaktadır. Rahat hoş bir iş ortamı, genel olarak işi doyum verici bir hale getirmektedir¹⁶⁸.

Bununla birlikte iş doyumunu, her bir bireyin işle ilgili değer sistemini ve tutumlarını temel alan kişisel bir durumdur¹⁶⁹. İş doyumunu kavramı ile karıştırılan moral kavramı ise, personelin bağlılık ve iş doyumunun bir bileşimidir. Diğer bir ifadeyle, hem örgüte bağlılık hem de örgüt içinde belli bir işe ilişkin olumlu tepki, moral gücün yükseltilmesi için birlikte gereklidir¹⁷⁰. Şöyle ki iş doyumunu, bireyin kendi durumunu örgütte benzer koşullara ve özelliklere sahip diğer bireylerin durumuyla ilişkilendirdiği

¹⁶⁵ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara, 2000, s.135.

¹⁶⁶ Mahmut Özdevecioğlu, "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57, Uyum Ajans, Ankara, 2003, s. 695.

¹⁶⁷ Gülten İncir, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:401, Yeniçağ Basım-Yayın Sanayi ve Tic. Ltd. Şti., Ankara, 1990, s. 50.

¹⁶⁸ Eric Sundstrom, *Work Places-The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*, Cambridge University Press, USA, 1986, p. 74.

¹⁶⁹ Douglas Benton, Jack Halloran, *Applied Human Relations An Organizational Approach*, Prentice Hall, Inc., Fourth Edition, USA, 1991, p. 86.

¹⁷⁰ Balay, a.g.e., s. 138.

ve karşılaştırdığı durumda ortaya çıkmaktadır. Moral ise, bireyin tutumlarını ve çalışma isteğini etkileyen düşüncelerinin ve duygularının bir bileşimidir ve örgütte yer alan diğer bireyleri tümüyle etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, iş doyumunu kavramının bireysel bir etkiye sahip olduğu, moral kavramının ise bir gruba yönelik bir etkileşim olduğu söylenebilir¹⁷¹. Örneğin, moral, ortak amaç doğrultusunda bir personel grubuna ait olma ve onlar tarafından kabul edilme hissi olarak tanımlanır. Buna göre moral kavramında amaçların ortaklığı, ait olma ve örgütsel amaçlarla özel gereksinimlerin uyuşması önem kazanmaktadır¹⁷².

İş doyumunu ile sıkça karıştırılan bir diğer kavram da motivasyondur. Bir görüşe göre, bir kişinin yüksek düzeyde performans elde etmesi için gereken motivasyon, işten doyum sağlamanın bir ifadesidir. Ancak, iş doyumunun düzeyi her ne kadar motivasyon gücünü etkileyebilecek bir olgu olsa da, her zaman bu şekilde motivasyonu etkileyemez. Ayrıca, doyum motivasyonla aynı anlama gelmemektedir. İş doyumunu bir tutumdan ve içsel bir durumdan daha fazlasını ifade etmektedir. İş doyumunu ister niteliksel ister niceliksel olsun herhangi bir şeye ulaşma veya bir şeyi başarma duygusuyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Motivasyon ise iş doyumuna yol açabilecek bir süreçtir¹⁷³.

3.1.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu, örgütsel davranış araştırmacılarının ilgi merkezidir. İş doyumunu üzerindeki ilginin temel nedeni, işe yönelik olumlu ve olumsuz eğilimlerin örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmasıdır. Diğer bir deyişle, bireyin çalışma yaşamı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri sevinç ve üzüntüleri olacaktır. Bu tür bilgi ve duygu birikimleri sonucu bireylerin işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır¹⁷⁴.

¹⁷¹ Benton, a.g.e., p. 86.

¹⁷² İlhan Günbayı, *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Özen Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 13.

¹⁷³ Laurie J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, Great Britain, 1989, p. 335.

¹⁷⁴ Gülay Budak, *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu*, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir, 1999, s. 45.

İş doyumunu araştırmaları, personel sorunlarının belirlenmesi, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, sendikal faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlamaktadır¹⁷⁵.

Bazı araştırmacılar iş doyumunu işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin artırılması gibi alanlarda davranışların bir nedeni olarak görürlerken; bazı araştırmacılar ise iş doyumunu bir sonuç olarak ele almaktadır. Bir başka grup araştırmacı ise, iş doyumunu bir belirti olarak değerlendirmekte, yetersiz iş tasarımı hem iş doyumunun düşmesini, hem de olumsuz iş davranışlarını ortaya çıkardığını belirtmektedir. Buna göre iş doyumunu, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, personelin psikolojik, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirilmesi ile sağlanabilmektedir¹⁷⁶.

Bununla birlikte, 1930'lu yıllardan bu yana yapılan araştırmalarda, çalışanların işlerinden doyum sağlama düzeylerinin işletmelerin eylemsel (kurumsal) performans düzeyi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ancak son dönemlerde bu yaklaşımın, eylemsel olduğu kadar stratejik bir boyutu da kapsayacak şekilde genişletildiği görülmektedir. Buna göre, çalışanların doyum düzeyi, işletmelerin rekabet gücünün temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir¹⁷⁷.

Bireyler açısından iş doyumunun önemi, öncelikle insanların kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. İş doyumunu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde edememek hayal

¹⁷⁵ Halit Keskin, Adnan Ceylan, "Çalışanların Güçlendirici Lider Davranışlarını Algılamaları ile İş Tatmini ve Stresi Arasındaki İlişkiler", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, s. 376.

¹⁷⁶ Gönül Akçamete ve diğerleri, Öğretmenlerde Tükenmişlik İş doyumunu ve Kişilik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 7.

¹⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Bilçin TAK, "Personel Tatmin Araştırmalarının Yönetim açısından Önemi ve Başarı Koşulları", Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002, s. 17.

kırıklığına uğratar. Düşük iş doyumunu moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıksız bir topluma yol açar¹⁷⁸.

3.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

İş doyumunu çeşitli unsurlar etkilemektedir. Bu unsurlar iş doyumunun belirleyicileri ya da öğeleri olarak da ele alınmaktadır. Ayrıca iş doyumunu etkileyen bu unsurların karakterlere göre ve bulunulan yönetim kademesine göre (örneğin, idari işler yapanlarla, teknik işlerde çalışanlar veya beyaz yakalı çalışanlar, mavi yakalı çalışanlar ve hizmetliler açısından) kişiden kişiye değişebileceği belirtilmektedir. Genel olarak, söz konusu unsurlar, içsel ve dışsal olmak üzere iki ayrı sınıfta incelenmiştir¹⁷⁹.

Buna göre iş doyumunu etkileyen temel unsurlar; içsel unsurlar ve dışsal unsurlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.2.1. İçsel Unsurlar

Hem işle ilgili ve hem de kişisel tutumları içeren doyum düzeylerine yönelik olarak yapılan araştırmalarda, farklı doyum düzeylerinin insanların birbirinden farklı özelliklerinden kaynaklanabileceği öne sürülmüştür. Örneğin, Shaffer'in 1987'de yaptığı araştırmasında bazı insanların diğerlerine nazaran genel olarak yaşamdan doyum aldıklarını saptanmıştır. Bu kişilerin hem iş yaşamlarıyla ilgili hem de iş dışı yaşamlarıyla ilgili yapılan ölçümlerde doyum puanları yüksek çıkmıştır. Bununla birlikte birçok araştırmada iş doyumunun yaşamın diğer yönleri ile ilgili doyum düzeyiyle de ilgili olduğunu göstermiştir¹⁸⁰.

¹⁷⁸ Selahattin Sertçe, "Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği), http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Selahattin_SERTCE.htm (29.04.2004)

¹⁷⁹ Jeylan T. Moritmer, *Changing Attitudes Toward Work*, Work in America Institute, Inc., USA, 1979, p.3.

¹⁸⁰ Duane Schultz, Sydney Ellen Schultz, *Psychology and Work Today- An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Inc. Simon&Schuster/A Viacom Company, USA, 1998, p. 251.

Bu açıdan bakıldığında, hemen hemen aynı koşullarda ve benzer ortamlarda çalışan kişilerin doyum düzeylerinin farklı olması, bireysel farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Söz konusu bireysel farklılıklar; cinsiyet, yaş ve kıdem, eğitim düzeyi, statü , kişilik ve sosyo-kültürel çevre olmak üzere bireyin iş doyumunu ile ilgili içsel unsurlarını oluşturmaktadır.

3.2.1.1. Cinsiyet

Kadınların iş yaşamına girmesiyle birlikte, kadın-erkek farklılıklarına yönelik olarak araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalarda özellikle kadın işgücünün çalışma yaşamına etkisi ve işle etkileşimi ele alınmış ve iş doyumunu düzeyinin kadınlara ve erkeklere göre ne yönde değiştiğini bulmak amaçlanmıştır.

Ancak kadın ve erkek çalışanlar arasındaki iş doyumunu farklılığını belirlemeye yönelik araştırmaların genellikle birbiriyle tutarsız ve karşıt olduğu söylenebilir. Örneğin, dokuz Batı Avrupa ülkesinde 6000 personel üzerinde yapılan geniş ölçekli bir araştırmada, iş doyumunu açısından kadınlar ve erkekler arasında açık bir farklılık saptanamamıştır¹⁸¹. Bununla birlikte, yapılan bir başka araştırmada, iş-aile çatışması arasında erkekler açısından bir ilişki bulunurken, kadınlar açısından böyle bir ilişkinin varlığı saptanamamıştır. Buna göre erkeklerin bu tip bir rol çatışmasından etkilendiği, kadınların ise iş yaşamı ile aile yaşamındaki deneyimlerini birbirinden ayırmada daha başarılı olduğu söylenebilir. Gallup'un araştırmasına göre, erkekler kadınlara göre işlerini daha önemli görmektedirler. Bu da erkeklerin iş ile aile arasında daha fazla çatışma yaşamalarına neden olabilmektedir¹⁸².

Ancak, işletmelerin yeni bir işgücü olarak kadın çalışanlara yaş, deneyim eksikliği ya da eğitim eksikliği gibi nedenlerle olumsuz davranmasının ya da onları reddetmesinin, çalışan kadınlarda depresyona kadar varabilen ruhsal bozukluklar yarattığı ileri sürülmektedir¹⁸³. Buna göre iş doyumunu açısından kadın ve erkek çalışanlar

¹⁸¹ Schultz, a.g.e., p. 255.

¹⁸² Paul E. Spector, *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley&Sons,Inc., USA, 1996, p.225.

¹⁸³ Ahmet Çelikkol, *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s. 155.

arasındaki farklılık cinsiyetten çok bir grup etkenden kaynaklanabilmektedir¹⁸⁴. Sonuçta iş doyumunun, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin, kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken; erkekler ise, ücret, kariyer gelişimi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem verirler¹⁸⁵.

3.2.1.2. Yaş ve Kıdem

Genellikle yaş ilerledikçe ve çalışanın kıdemi arttıkça iş doyumunun da artacağı düşünülmektedir. Yaş ilerledikçe iş doyumunun artmasının nedeni olarak ödüllerin artması, meslekte terfi gibi etkenler öne sürülmektedir¹⁸⁶. Bununla birlikte gençlerin daha hırslı, beklentilerinin daha yüksek olması ve işe alışma devresinde bulunmaları gibi nedenler yüzünden daha doyumsuz oldukları öne sürülmektedir. Örneğin, ilköğretim öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırmada öğretmenlerin yaşlandıkça doyumlu olmaları, deneyim nedeniyle uyumlarının artmasına bağlanmıştır. Daha genç öğretmenlerin iş koşullarına ilişkin idealist beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılığının yüksek olabileceği belirtilmiştir¹⁸⁷. İş doyumunu ile ilgili olarak yapılan bir diğer araştırmada öğretim görevlileri örneklem olarak alınmış ve yaş ilerledikçe eğitim, kıdem ve ünvanın üniversite ortamında ilerleyeceği düşünülerek doyumun artmakta olduğu ileri sürülmüştür¹⁸⁸.

Ancak, öğretmenler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise, yaşın öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde temel bir etkisinin olmadığı saptanmış; ancak örneklem farklılığı ve bu konuda yapılan araştırmaların azlığı nedeniyle bu bulgu tam olarak değerlendirilememiştir. Bununla birlikte iş doyumunda yaş değişkenininin

¹⁸⁴ Schultz, a.g.e., p. 255.

¹⁸⁵ Kirel, a.g.e.

¹⁸⁶ Kahraman Baştuğ, "Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'ne Bağlı Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Gençlik spor İl Müdürlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004, s. 37.

¹⁸⁷ Günbayı, a.g.e., s. 75.

¹⁸⁸ Canan Çetinkanat, *Örgütlerde Gütülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 112.

etkisinin, kısmen yaşla birlikte artan gelir, yetki, özerklik ve mesleki saygınlık gibi işin dışsal yararları ile açıklanabileceğine yer verilmiştir¹⁸⁹.

İş doyumunu ile kıdem arasında da benzer bir ilişkinin varlığı öne sürülmektedir. Kıdem arttıkça çalışanın iş doyumunun artacağı yapılan araştırmaların bulguları arasındadır. Ancak, KİT personeli üzerinde yapılan bir araştırmada hizmet süresi arttıkça iş doyumunu düzeyinin azaldığı bulunmuştur. Bu bulgu, KİT personelinin gereksinimlerinin örgütlerince yeterli ölçüde karşılanmadığına, ilk yıllardaki olumlu beklentilerinin yerlerini giderek olumsuz beklentilere bıraktığına ve bu durumun da çalışanları örgütlerinden soğutarak doyumsuzluğa sürüklemesine bağlanmıştır¹⁹⁰.

Bununla birlikte, kıdem arttıkça doyumsuzluğun azalması çalışanların gereksinimlerinin yıllar itibariyle daha çok doyurulmasıyla ve kıdem arttıkça beklentilerin daha gerçekçi olması ve beklentilerin düşmesiyle açıklanmaktadır¹⁹¹.

3.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi yükseldikçe personelin devamsızlık olgusunun azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmıştır. Bunun gerekçesi, alt eğitim düzeyinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve çalışana monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Oysa, eğitim düzeyinin yükselmesi, çalışanın dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Ayrıca birden fazla işle ve personelle meşgul olma, çalışana dinlendirerek monotonluktan kurtarmaktadır. Sonuçta, öğrenim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu da, çalışanların monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte ve böylece iş doyumunu artırıcı etki yapmaktadır¹⁹².

¹⁸⁹ Gönül Akçamete ve diğerleri, *Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 61.

¹⁹⁰ İncir, a.g.e., s. 54.

¹⁹¹ Çetinkanat, a.g.e., s. 110.

¹⁹² Budak, a.g.e., s. 52.

3.2.1.4. Statü

İş doyumunu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu söylenmektedir¹⁹³. Buna göre üst düzey yöneticiler ilk kademe yöneticilerine göre daha olumlu iş tutumları ve duyguları gösterirlerken, ilk kademe yöneticileri de aslarına göre genellikle işlerinden daha yüksek düzeyde doyum sağlamaktadırlar. Bu durum, yönetici kademesinde ilerledikçe işte bağımsızlık, söz sahibi olma ve sorumluluğun artmasıyla birlikte çalışanı motive edici fırsatların çoğalmasıyla açıklanmaktadır. Ayrıca her bir örgütsel kademede Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisine uygun olarak saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin de artan oranda doyurulduğu belirtilmektedir¹⁹⁴.

3.2.1.5. Kişilik

Kişilik kavramından, bir insanı nesnel (objektif) ve öznel (subjektif) yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü anlaşılmaktadır. Buna göre, kişilik insanın kendinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine doyum ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir¹⁹⁵. Bu açıdan kişilik farklılıkları, aynı iş çevresinde bulunan bazı insanların yaptıkları işten doyum sağlarken, diğerlerinin aynı doyumunu yaşamamalarının bir nedeni olarak görülebilmektedir¹⁹⁶.

Örneğin, Friedman ve Rosenman'a göre A tipi bireyler için çevre tarafından kontrol edilmek yerine, çevreyi kontrol etmek daha önemli olduğu için işlerinden daha çok doyum alabilirler. Bu nedenle çevre tarafından kontrol edilme/çevreyi kontrol etme, A tipi kişilik- iş doyumunu ilişkisini etkileyerek; kontrol yüksek olunca ilişkinin olumlu, düşük olunca ilişkinin olumsuz olmasına yol açabilir. Buna karşılık, daha sakin bir yapıda olan, saldırgan olmadıkları için A tipine göre çevreyle daha az sorun yaşayan,

¹⁹³ Sertçe, a.g.e.

¹⁹⁴ Schultz, a.g.e., p. 257.

¹⁹⁵ Şerif Şimşek ve diğerleri, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya, 2003, s. 73.

¹⁹⁶ Akçamete, a.g.e., s. 14.

üstünlüklerini göstermek için değil; zevk almak, rahatlamak, eğlenmek için oyun oynayan, suçluluk duymadan rahatlayabilen ve huzursuz olmadan çalışan, aşırı zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılan ve aşırı tepkilerde bulunmayan B tipi kişilik özellikleri baskın olan bireylerin işlerinden daha fazla doyum sağlayabileceği düşünülebilir¹⁹⁷.

3.2.1.6. Sosyo-Kültürel Çevre

Kültür, bireysel bir özellik olmamakla birlikte, daha çok bir grup tarafından paylaşılan bir dizi ortak davranış kuramları veya zihinsel programları temsil eder. Bu zihinsel programlar bireylerin birbirleri ile etkileşimlerinde birbirini tamamlayan davranış biçimleri yaratır¹⁹⁸. Aynı zamanda bireyler içinde buldukları kültürel çevreyle etkileşim içindedir. Çevresinin kültürel değerlerini öğrenerek kendi kişisel becerileriyle birleştirmeye çalışır. Bu süreçte, her kültürün kendine özgü bir çalışan insan modeli oluşturması söz konusudur. Kültürden kültüre farklılaşan değerler, davranış biçimleri farklı çalışan insan modelleri oluşturacaktır¹⁹⁹.

Örneğin, iş ve doyum sözcüklerinin Japonca'da ve İngilizce'deki anlamları arasındaki ince bir farklılığın, doyum düzeyleri arasındaki farklılığın açıklanmasında payı olabilir. Japonca'da doyum için kullanılan sözcük (manzoku), İngilizce'deki sözcüğe (satisfaction) nazaran, daha yüksek bir dereceye erişme, başarıma anlamına gelmektedir. Aynı şekilde Japonların çalışma yaşamındaki yerlerine yüksek değer verme eğiliminde olmaları sonucu düşük doyum almaları beklenebilir. İş tutumları ile ilgili psikolojik teorilerde de tamamlanma (fulfillment/ başarıma) beklentisi yükseldikçe, doyumun düşeceği belirtilmektedir. Bununla birlikte Japonların bireysel beklentilerinin karşılanmasından hoşlanmayacak kadar yüksek bir iş ahlakına sahip olmaları da düşük doyum düzeylerini açıklayabilir. Benzer şekilde Almanlar'da da düşük iş doyumunu görülmüş ve bunun nedeni olarak Almanya'nın Japonya gibi disiplinli ve çalışkan işgücüne sahip bir ülke olması gösterilmiştir²⁰⁰.

¹⁹⁷ Akçamete, a.g.e., s. 13-15.

¹⁹⁸ Ayşe Can Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993, s. 121.

¹⁹⁹ Birol Bumin ve diğerleri, *Çağdaş İşletme Teknikleri*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 95.

²⁰⁰ James R Lincoln; Arne L. Kalleberg, *Culture, Control and Commitment*, Cambridge University Press, USA, 1990, p. 60.

Kültürlerarası yapılan bir araştırmada ise, özellikle batı dışındaki toplumlarda gözlenen kültürel özelliklerden biri olan paternalizm (babacanlık/pederşahilik) incelenmiş ve paternalizmin bireyci batı toplumlarında, kişilerin hak ve özgürlüklerini kısıtlayıcı bir olgu olarak algılandığı için, batı yazınında olumsuz bir anlam ifade ettiği, otoriterlikle eşdeğer olarak ele alındığı belirtilmiştir. Buna karşılık, Türkiye'deki çalışanlar yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedirler. Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmiřtir²⁰¹.

3.2.2. Dışsal Unsurlar

İş doyumunu, çalışanların işlerinden hoşnut olma düzeyi olarak tanımlanmaktadır ve çalışanın işleriyle ve iş çevresiyle ilgili olumlu ya da olumsuz algılamalarına dayanan bir tutumdur. İş doyumunu açıklamada kullanılan etkenlerin bir çoğuna, birey-çevre uyumu yaklaşımı hakim olmuştur. Bu yaklaşıma göre, iş çevresi bireyin gereksinimlerini, değerlerini veya kişisel özelliklerini ne kadar karşılırsa, bireyin iş doyumunu derecesi de o kadar artacaktır. Bu yaklaşımın yanı sıra iş doyumunu çalışmalarında genellikle, kişisel unsurlar ve çevresel unsurlar olmak üzere iş doyumunun başlıca iki etkeni üzerinde durulmaktadır. Kişisel unsurlar, bireysel özellikler üzerinde odaklanırken, iş doyumunun çevresel unsurları, işin kendisiyle veya iş çevresiyle ilgili etkenlere ait olmaktadır²⁰².

Söz konusu kişisel unsurlar, içsel unsurlar başlığı altında incelenmiş olup; çevresel unsurlar işin yapıldığı fiziksel çevre, ücret düzeyi, iş arkadaşları ile ilişkiler, ast-üst ilişkileri, terfi olanakları, kararlara katılma, iletişim, sosyal güvence ve iş güvenliği ile sosyal yardım ve hizmetler olmak üzere dışsal unsurlar olarak açıklanacaktır.

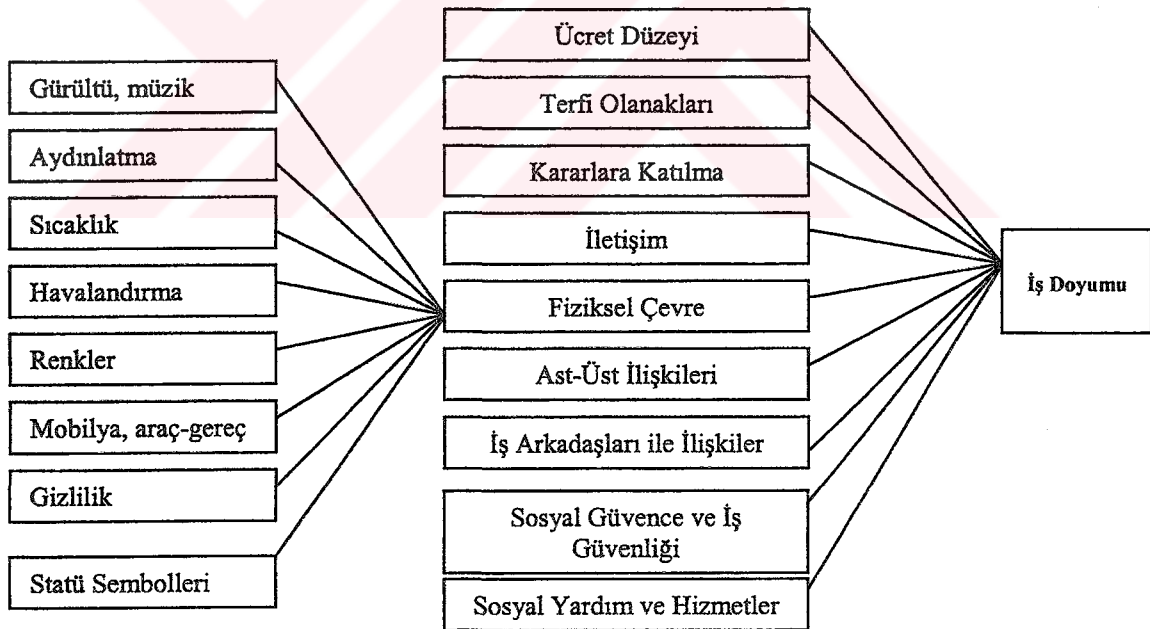
²⁰¹ Zeynep Aycan, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000, s. 31-50.

²⁰² Mark C. Ellickson, "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees", *Public Personnel Management*, Volume:31, Issue: 3, USA, Fall 2002, p. 344.

3.2.2.1. Fiziksel Çevre

İşin yapıldığı fiziksel çevre, iş doyumunun birçok etkeninden birini oluşturmaktadır. Fiziksel çevre genellikle bir bütün olarak ele alınır ve çalışma ortamı olarak adlandırılır. Yapılan araştırmalarda personelin fiziksel çevreye; ücret, iş güvenliği, terfi olanakları gibi diğer etkenlerden daha az önem verdiği görülmüştür. Ancak, iş doyumunu ile çalışma ortamı arasında ilişkilere yönelik olarak öne sürülen görüşlerde, fiziksel çevrenin doyumsuzluğun bir sebebi olabileceği belirtilmiştir. Araştırmalarda, çalışanların fiziksel çevreyi iş doyumunun bir parçası olarak gördükleri, ancak ortalama olarak diğer unsurlara kıyasla daha az önem verdikleri ortaya konmuştur. Aşağıdaki şekilde yer alan fiziksel çevrenin her bir ögesinin iş doyumunu üzerinde çok büyük bir etkisinin olmamasına karşın, bu öğeler doyumsuzluğun potansiyel bir kaynağı olabilecektir²⁰³.

Şekil 3.1. İş Doyumunun Bir unsuru Olarak Fiziksel Çevre



Kaynak: Eric Sundstrom, *Work Places-The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*, Cambridge University Pres, USA, 1986, p. 80.

²⁰³ Sundstrom, a.g.e., p. 77.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi fiziksel çevrenin öğelerini gürültü, müzik, aydınlatma, sıcaklık, havalandırma, renkler, mobilya, araç-gereç, gizlilik, statü sembolleri oluşturmaktadır. Bu öğelerden herhangi birinde oluşabilecek bir bozulma veya olumsuz bir durum çalışanın işten doyum almamasına neden olabilecektir.

3.2.2.2. Ücret Düzeyi

Çalışan açısından iş, genelde, gereksinmelerinin ve isteklerinin karşılanması olarak tanımlanabilecek, geçimi sağlayacak olanakların bütünü ile eş anlamlıdır. Çalışanların varolan yaşam düzeylerini koruyup sürdürebilmeleri, tasarladıkları boyutta geliştirebilmeleri iş yaşamında elde edebilecekleri gelirle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle, örgüt içindeki ve dışındaki birey, ücret düzeyinin belirlenmesi ve uygulanması ile yoğun biçimde ilgilenmektedir²⁰⁴.

Buna göre personel açısından ücret, belirli ölçülere göre kendisinin ve ailesinin belirli yaşam düzeyi için gereksinmelerini karşılayan bir araçtır. Ücretlerin ayrıca, işletmede etkinlikle çalışmaları açısından personeli motive edici bir etkisinin varlığı da söz konusudur. İşletmedeki personel almayı umduğu ücret ile eline geçen gerçek ücreti karşılaştırır ve karşılaştırma sonucu eşitlik ortaya çıkıyorsa, personel doyuma ulaşır; eğer eşitsizlik çıkıyorsa doyumsuzlukla karşı karşıya kalacaktır²⁰⁵.

3.2.2.3. Terfi Olanakları

Personelin halihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha geniş yetki ve hareket serbestisi tanıyan, daha ayrıcalıklı ve daha az gözetimi olan bir işe atanması durumunda terfi olayı gerçekleşmektedir. Tüm bunların sağlanması personelin istek ve beklentilerini karşılamasını, örgüte olan bağlılığının artmasını ve gösterdiği performansın

²⁰⁴ Aytaç Açıkalın, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Pegem Yayını, Ankara, 1994, s. 87.

²⁰⁵ Sinan Artan, *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1981, s. 38-47.

yükselmesini sağlamaktadır. İşletme içerisinde çok çalıştığı halde sürekli aynı pozisyonda kalan ve hiçbir ilerleme kaydedemeyen bir personelin iş doyumunu ve işletmeye olan bağlılığı azalmakta ve çok kısa bir süre içerisinde bu personel başka bir işletmeye geçmektedir. İşletmenin üst yönetiminde yer alan yöneticiler, nitelikli, yetenekli ve bilgili insanların uygun mevkilere yükselmesini sağlamaktan sorumludur²⁰⁶.

Terfi edemeyen personelin, ilerleme amacı engellenmiş olduğundan iş doyumuna ulaşamaması sonucu ortaya çıkabileceği gibi; personelin gereksiz bir terfi ile bu terfinin gereklerini yapamama nedeniyle, yeni görevle başa çıkma konusunda yetersiz olma sonucu da ortaya çıkabilir²⁰⁷. Bu durumda kişinin kendini terfi ettiği işte yetersiz hissetmesi sonucu iş doyumсуuzluğu yaşaması olasıdır.

3.2.2.4. Kararlara Katılma

Kararlara katılma yolu ile personel, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır²⁰⁸. Personel katılımının sağlanması ve katılımdan başarılı sonuçlar elde edilmesi motivasyon ile yakından ilgilidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevlerini ve bunların tüm faaliyetleri destekleme şeklini anlamaları ile başlar. Çalışanlar, bütün düzeylerdeki mükemmel iş performansının avantajları, diğer çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri, müşteri tatmini, maliyetlerin azaltılması, işletmenin ekonomik açıdan iyileşmesi gibi etkileri konusunda bilinçlendirilmesi gerekir²⁰⁹.

Personelin kararlara katılmasını sağlamada başvuru olan yollardan biri yönetime katılmadır. Yönetime katılma, büyük ekonomik kuruluşlarda, emek ve sermayenin, yöneticiyi eşit oylarla seçmesi ve yönetim kararlarını denetlemesidir. Ancak, yönetime katılma, yönetici ile birlikte karar verme veya yöneticinin alacağı kararlara müdahale

²⁰⁶ Şerbetçi, a.g.e., s. 247.

²⁰⁷ Çelikkol, a.g.e., s. 132.

²⁰⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 169.

²⁰⁹ Nursel Öztürk, "Toplam Kalite önetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", *Verimlilik Dergisi*, Verimlilik için Üretimde Tüketimde Katle Özel Sayı, MPM Yayını, Ankara, 1993, s. 63.

etme anlamını taşımamaktadır. Sadece, personelin alınan kararları denetim kurulu işlevi görererek denetlemesi, dolaylı olarak kararlara katılması söz konusudur²¹⁰. Bir başka tanıma göre yönetime katılma, sınırları özel mülkiyetçe çizilmiş bir alanda ve ortak sorunları çözererek emek verimliliğinin artırılması amacıyla, işçilerle işverenlerin, taraflara karşı görelî bağımsızlığı varsayılan ve yönetim hiyerarşisinde yer alan ortak organlarda işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır²¹¹.

Kararlara katılma sayesinde personel kendilerine danışıldığına, fikirlerinin alındığına ilişkin bir yargıya varırlar ve böylelikle de psikolojik bir doyuma ulaşırlar. Bu da kuşkusuz personelin özendirilmesine olanak sağlayacak, personelin işi terk etme ve işten ayrılmalarının azalması ile personel devir hızının düşmesine olanak sağlayacaktır²¹².

3.2.2.5. İletişim

İletişim kısaca; bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir²¹³. Daha kapsamlı bir tanımla iletişim; mesaj, gönderici ve mesajı alan olmak üzere, üç önemli unsuru olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir. İnsanda iletişim kurma gereksinimi, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek ya da yalnızca anlatmak için olsun, asıl amaç bilgi verme ve karşındakini etkilemektir. Başkalarını etkileme ve onlardan etkilenme, yararlanma, yararlı olma ve bir başarı gösterme; iletişim sayesinde mümkün olur. Özellikle örgütsel ve grup iletişimde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol etmek ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirilmenin vazgeçilmez aracı iletişimdir²¹⁴.

Örgütsel amacın performans ve verimlilikle gerçekleştirilmesinde, iletişimle verimlilik arasında bağ kurulur. İletişimle örgütsel verimlilik arasındaki bağın temelini,

²¹⁰ Nurhan Akçaylı, *Yönetime Katılma ve Özyönetim*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995, s. 12.

²¹¹ Kurthan Fişek, *Yönetime Katılma*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1977, s. 45.

²¹² Ali Akdemir, *Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Kütahya, 1992, s. 53-60.

²¹³ Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 19.

²¹⁴ Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 43.

etkin iletişimin çalışanların iş doyumlarını artırması nedeniyle, örgütsel verimliliğe katkı sağlaması oluşturur. Etkin iletişim örgüte açıklık ve belirginlik getirir; performansa yardım eden görev enformasyonu sağlar. Bununla birlikte etkin iletişim daha çok enformasyon akışı ve karar vermede katılım sağlar; becerileri ve motivasyonu geliştirir²¹⁵.

3.2.2.6. Ast-Üst İlişkileri

Bir insan bir grupla birleştiği, bir işyerinde çalışmaya başladığı zaman beraberinde kişisel gereksinim, beklenti ve umutlarını da getirir. İnsan mutluluğu bu gereksinimlerin dengeli bir biçimde doyurulmasına bağlıdır. Bu gereksinimlerin giderilme yolları kültürel ve dengeli insan ilişkilerine yol açar. Bu açıdan işyerinin düzeni ve işleyişinden sorumlu kişiler, birlikte çalıştığı insanların gereksinimlerini iyi incelemeli, bu gereksinimleri olumlu sonuç verecek biçimde isteklere dönüştürmeli ve etkinliğe hazırlamalıdır. Bu sayede işyerinde dengeli ve uyumlu ilişkilerin kurulması sağlanabilir²¹⁶.

Ast-üst ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde iletişimin payı büyüktür. Bu açıdan, ast-üst ilişkileri ele alındığında dikey iletişim türünün incelenmesinde yarar vardır. Dikey iletişim, örgütün hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişimdir. Kural ve emirlerin üstten asta doğru iletilmesini içeren iletişim türü, yukarıdan aşağıya dikey iletişimi oluştururken; astın üsten bilgi alma ve üste raporları, önerilerini ve tepkilerini iletmesi ise aşağıdan yukarıya dikey iletişimi oluşturmaktadır. Örgütlerde ast-üst iletişiminin beş temel amacı şu şekilde belirtilebilir²¹⁷:

- İş eğitimi hakkında talimatlar vermek,
- Örgütsel prosedürler ve uygulamalar konusunda bilgi vermek,
- İş gerekleri konusunda bilgi sağlamak,

²¹⁵ Tutar, a.g.e., s. 253.

²¹⁶ Mürüvvet Bilen, *Sağlıklı İnsan İlişkileri*, Armoni Ltd. Şti., Ankara, Geliştirilmiş 5. Baskı, s. 299.

²¹⁷ Tutar, a.g.e., s.126-129.

- Çalışanların performansı konusunda destek sağlamak ve
- Amaçların kavranmasını kolaylaştıracak bilgiler sunmak.

Verilen talimatları anlamak, tavsiyeleri dinlemek ve üstten gelen diğer mesajları almak aynı zamanda astın da yararınadır. Bütün bu hususlar çalışanların performansını artırır. Performansın yükselmesi sonuçta terfilerle, ücret artışlarıyla ve kendini kabul ettirme ile ödüllendirilir. Yöneticiler işi ciddiye alanları, işte çaba gösterenleri tanıma fırsatını bulurlar ve bu çalışanları uygun şekilde ödüllendirirler²¹⁸.

3.2.2.7. İş Arkadaşları ile İlişkiler

İş arkadaşları ile ilişkiler, ast-üst ilişkilerine göre daha samimi, sıcak ilişkilerin kurulmasına dayanır ve örgütlerde aynı hiyerarşik basamak içinde yer alan bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda iletişimde bulunmasını yani yatay iletişimi içerir²¹⁹. Yatay iletişim kanalları, benzer konumlardaki yöneticilerin işbirliği yapmak amacıyla aralarındaki ilişkiyi dolaysız olarak geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur. Burada temel amaç, örgütsel yöneltme ve sorun çözme için iletişim kanalları sağlamak, örgütsel iletişimin belli prosedürlerden uzaklaştırılarak daha yalın ve etkin iletişim sağlamaktır²²⁰.

Bununla birlikte, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler içinde olmak, sevilen bir yönetici ile çalışmak, işe ve işyerine uyumu büyük ölçüde kolaylaştırır. Bunun tersine, işletmede çalışanlar arasındaki yatay ilişkilerin uyumsuzluğu bir doyumsuzluk nedenidir. Dedikodular, birbirini çekememe, 'ben daha iyisini yapardım' gibi konular da verimi olumsuz etkilemektedir²²¹.

²¹⁸ John W. Williams, Steven A. Egglend, (Çev. Yılmaz Büyükerşen ve diğerleri), **Örgütlerde İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1991, s. 9.

²¹⁹ İsmail Türkmen, **Etkin İletişim Modeli (Yöneticiler için)**, MPM Yayınları, Ankara, 1992, s. 27.

²²⁰ Tutar, a.g.e., s. 129.

²²¹ Yasemin Gürbüzler, "Stres Kaynaklarının İş doyumuna Etkileri: Kütahya İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2003, s. 128.

3.2.2.8. Sosyal Güvence ve İş Güvenliği

Günümüz çalışanları türlü sorunlarla mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu sorunların arasında en önemli üç sorun ise, iş-ücret-risk olarak görülmektedir. Bunlardan birisi olan risk, iş kazaları ve meslek hastalıkları olarak bilinen işçi sağlığı ve iş güvenliği konusudur²²². İşçi sağlığını ve iş güvenliğini korumada amaç; çalışanlara en yüksek sağlık olanaklarını sağlamak, onları çalışma koşullarının olumsuzluklarından korumak ve iş ile çalışan arasında mümkün olabilen en iyi uyumu sağlamaktır²²³. Çalışanların sağlığının iyi olması, düşük iş performanslarının önlenmesi ve her türlü nedenle işgücü kaybının önlenmesi açısından önem taşır. Bununla birlikte çalışanların ruh sağlığının iyi düzeyde tutulması; işyeri verimini ve çalışanların performansını artırırken, güvenlik ile ilgili sorunları da azaltır²²⁴.

Ayrıca çalışanlar, işletmelerde çalışmalarının karşılığında iş güvencesinin olmasını beklemektedir ve işine son verilme korkusunun ve gelecek endişesinin en aza indiği koşullarda çalışmak istemektedirler. Bu konudaki olumlu girişimler çalışanların iş doyumunu sağlayan unsurlardır²²⁵.

Genel olarak, sosyal güvence ve iş güvenliği konusunda işletmelerin en azından yasal düzenlemelere uyması, örneğin; çalışanlara iş akdi yapması, sigorta primlerini ödemesi, çalışanların sendikal faaliyetlerini engellememesi, işletmede gereken güvenlik önlemlerini alması beklenmektedir.

3.2.2.9. Sosyal Yardım ve Hizmetler

Sosyal yardım ve hizmetlerin, personeli örgüte bağlamada, iş doyumunu yükseltmede ve devamsızlıkların azaltılmasında etkili oldukları kabul edilmektedir. Sosyal refah kavramının giderek önem kazandığı toplumlarda personele ücret dışında

²²² Sebahattin Dertli, *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği*, TÜRK-İŞ Eğitim Yayınları, Ankara, 2000, s. 60.

²²³ Dertli, a.g.e., s. 12.

²²⁴ Çelikkol, a.g.e., s. 38.

²²⁵ Nida Pehlivan, "İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatminine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2004, s. 75.

sağlanan bu tür yardım ve hizmetler artık çalışma yaşamının vazgeçilmez birer unsuru olmaktadır²²⁶.

Sosyal yardım ve hizmetler, işyerinde kafeterya ve lokantaların kurulması, yardımlaşma sandıklarının oluşturulması, personele ucuz mal satışı, otobüs servislerinin ve lojman gereksinimlerinin karşılanması, çalışanların çocuklarına eğitim bursları verilmesi gibi personele yönelik tüm hizmetleri kapsamaktadır²²⁷.

3.3. İŞ DOYUMUNUN PERSONEL ve ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bir işletmenin başarısı sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenlere bağlı değildir. Aynı zamanda işletmenin insana verdiği değer de işletme başarısındaki önemi göz önünde bulundurulmalıdır. Bu açıdan iş doyumunu öncelikle bir sosyal sorumluluk ve ahlaki bir gereklilik olarak görmektedir²²⁸. Yöneticiler de bu konuda üstlerine düşen görevleri yerine getirerek, personelin iş doyumunu ile ilgilenmeli ve işyerini daha yaşanılır, daha insancıl ve istekle çalışılabilecek bir duruma getirebilmelidir.

Yöneticilerin iş doyumunu ile ilgilenmelerinin altında yatan nedenler şu şekilde sıralanabilir²²⁹:

-Doyumsuz personel işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar.

-İş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ya da psikolojik kökenli hastalıklara maruz kalma olasılığı daha düşüktür.

²²⁶ Hadi İstanbullu, "Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Otel İşletmeleri İnsan Kaynakları Tatmini Yönünden İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1998, s. 66.

²²⁷ Geylan, a.g.e., s. 12.

²²⁸ Budak, a.g.e., s.51.

²²⁹ Sertçe, a.g.e.

-Doyuma ulaşan personel, olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında aile çevresinde sürdürür.

-Doyumsuz personel, hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine iş sorunlarını taşıırken, aile sorunlarını da işine yansıtabilir.

Bu nedenle örgüt içinde iş doyumunun belirlenmesi, doyumsuzluk durumunda bunun kaynaklarının araştırılması ve gereken önlemlerin alınması önem kazanmaktadır. Bunun için iş doyumunun personel ve örgüt üzerindeki etkilerinin ortaya konarak, yöneticilerin bilinçlendirilmesi; iş doyumunun olumlu etkilerinin artırılması, doyumsuzluğun olumsuz etkilerinin azaltılması için fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücret adaletinin sağlanması, çalışanların kararlara katılması vb. gibi çalışmaların yerine getirilmesi gereği vardır.

3.3.1. İş Doyumunun Personel Üzerindeki Etkisi

Genel olarak, iş doyumunu personele mutluluk sağlarken, iş doyumsuzluğu personelin işine yabancılaşmasına ve uyumsuzluğuna yol açmaktadır²³⁰. İş doyumunu olan bir personel, işinden memnun olmakta ve işiyle gurur duymaktadır. Bu kişi, ruhsal ve bedensel olarak daha sağlıklı olmak durumundadır. Ancak, iş doyumunu yaşamayan bir personel, işinden gurur duymadığı gibi, mecbur kalırsa işini belirtirken sıkıntı duyar. Bununla birlikte, personel işinin kazandırdığı prestijden memnun olmakla birlikte aldığı ücretten veya işle ilgili diğer koşullardan memnun olmayabilir. Bu durumda da personelin doyumsuzluk yaşamaya eğilimli olduğunu²³¹.

Sağlık ve iş doyumunu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda, baş ağrısı ve mide rahatsızlıkları gibi fiziksel veya psikosomatik semptomlar ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. İş doyumsuzluğunun anksiyete (huzursuzluk) ve depresyon gibi duygusal düzeylere etkisinin olduğu ortaya konmuştur²³².

²³⁰ Musa Gürsel ve diğerleri, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003, s. 152.

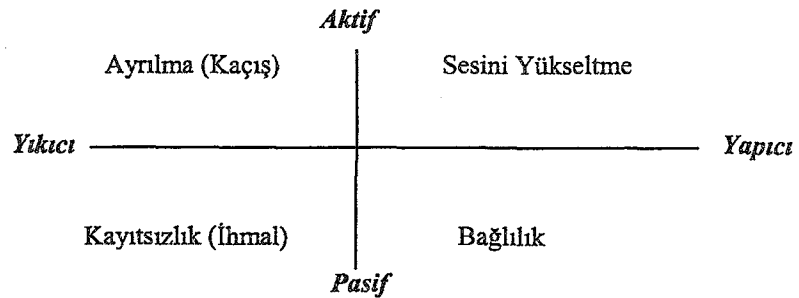
²³¹ Çelikkol, a.g.e., s. 129.

²³² Paul E. Spector, *Job Satisfaction*, SAGE Publications, USA, 1997, p. 66.

İş doyumunu ile ilişkisi araştırılan bir diğer kavram da tükenmişliktir. Birey için olumsuz bir deneyim olan ve olumsuz koşullara yol açan tükenmişlik, üç boyutlu bir sendrom olarak açıklanmaktadır; birinci boyutu, bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade eden duygusal tükenmedir. İkinci boyut, duygusal kaynakların azalmasına bağlı olarak ortaya çıkan, bireyin çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesini ifade eden duyarsızlaşmadır ve bu boyutta bireyin işle ilgili idealinin kaybolması söz konusudur. Tükenmişliğin üçüncü boyutu ise bireyin kendisini çalıştığı işle ilgili olarak olumsuz değerlendirmesi, başarısızlık duygusu, depresyon, düşük moral, bireylerarası ilişkilerden kaçınma, üretimin azalması, baskı ile başedememe ile açıklanan kişisel başarı boyutudur²³³. Tükenmişliği inceleyen araştırmalarda, bireyin iş doyumunun tükenmişlik ile ilişkili olduğu belirtilmekte, aralarındaki ilişki konusunda farklı görüşler ileri sürülmektedir. Bazı araştırmacılar iş doyumunun tükenmişliğe yol açtığını, bazıları ise tükenmişlik sonucunda işten alınan doyumun azaldığını ifade etmektedir²³⁴.

İş doyumunu yaşamayan bir çalışanın sağlığı bozulabileceği gibi, tükenmişlikle yüzyüze kalması veya stres içinde olması da doğaldır. Bu durumun belirli bir süre devam etmesi durumunda bireyin tepki vermesi kaçınılmaz olacaktır. Aşağıdaki şekilde personelin iş doyumunsuzluklarını ifade etme biçimleri yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmaktadır.

Şekil 3.2. Personelin İş Doyumsuzluğunu İfade Etme Biçimleri



Kaynak: Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s. 73.

²³³ Akçamete, a.g.e., s. 2.

²³⁴ Akçamete, a.g.e., s. 69.

Personelin iş doyumsuzluğunu ifade etme biçimleri, aktif boyutta yıkıcı olarak ayrılma, yapıcı olarak sesini yükseltme olarak görülürken; pasif boyutta yıkıcı olarak kayıtsızlık, yapıcı olarak bağlılık olarak görülmektedir. Söz konusu ifade biçimleri şu şekilde açıklanabilir²³⁵:

-Ayrılma (Kaçış): Örgütü terk etme biçimindeki davranış şekli olup, işten istifa etmek veya yeni bir iş arama olarak görülebilir.

-Sesini Yükseltme: İşteki mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunma, üstlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetlerde bulunma gibi davranışlardan oluşur.

-Kayıtsızlık (İhmal): Pasif olarak koşulların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim ve yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir.

-Bağlılık: Pasif ancak iyimser bir şekilde koşulların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranışlardır. Bu davranışlar örgütü dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme olarak görülebilir.

3.3.2. İş Doyumunun Örgüt Üzerindeki Etkisi

Yüksek düzeyde iş doyumu personelin sosyal davranmasına yani örgüte ve diğer çalışanların yararı için müşterilere, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine yardımcı olacak davranışlarda bulunmasına yol açar. Aksi durumda, personelin olumsuz davranışları verimliliği engellerken; hatalı ürünlere, düşük hizmet kalitesine, yıkıcı söylentilere, hatta hırsızlığa ve araç-gereçlerin sabote edilmesine bile neden olabilir²³⁶. Buna göre, iş

²³⁵ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998, s. 74.

²³⁶ Schultz, a.g.e., p. 261.

doyumunun yüksek olduğu durumda huzur dolu bir çalışma ortamına bağlı olarak örgütsel gelişim sağlanırken, iş doyumunun düşük olduğu durumda verimsizlik, kalitenin düşmesi ve iş ilişkilerinin yıpranması sonucu örgütte çatışmalar artacak ve bu durum örgütün çözülmesine kadar varabilecektir.

İş doyumunu, personelin işe devamını, örgütte kalma kararını veya personelin moralini etkileyebilmektedir²³⁷. Buna göre doyum, personeli başka bir iş arama eğiliminden uzaklaştırırken; doyumsuzluk, bir örgütten diğerine geçiş isteğini artırır. Şöyle ki bireyin tercihleriyle örgüt tercihlerinin uygunluk derecesi arttıkça iş doyumunu da artacaktır. Böylece işe alınan kişi, örgütün yaygın değerlerini paylaştığında daha fazla doyum sağlayacak ve örgütte kalma isteği artacaktır. Ayrıca, işe alınan kişinin tercihleri, bir yıl içinde örgütün değerleriyle daha sıkı kaynaştığında, doyumda yükselme olduğu görülmüştür. Örgütün doyumsuz personele sahip olması ise; daha çok denetim, düşük sosyal ilişkiler, yakınma, denetime daha çok zaman ayırma ve sonuçta örgütün toplam etkililiğinde düşme gibi değişik maliyetlere yol açacaktır²³⁸.

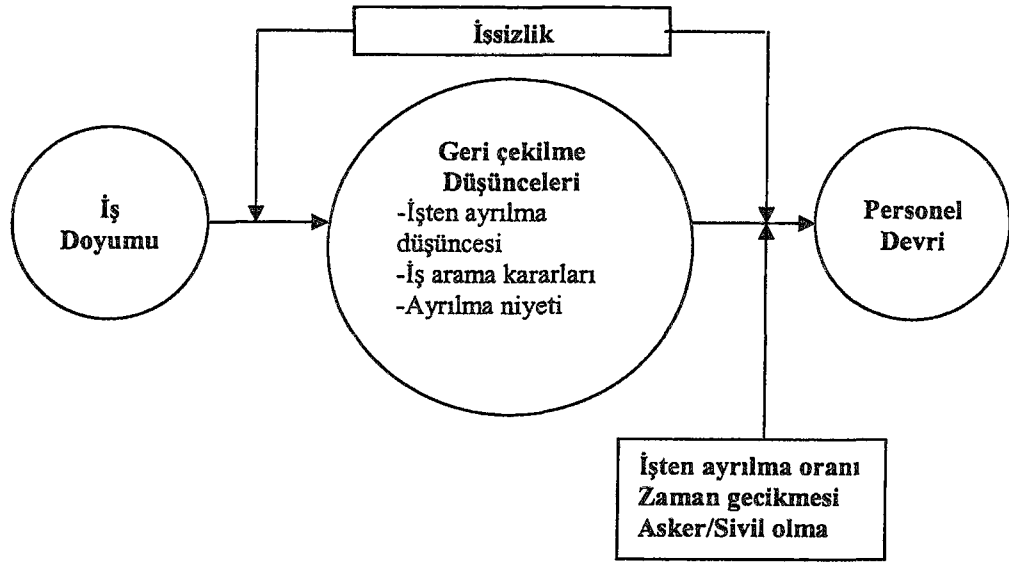
İş doyumunun örgüt üzerindeki etkisi açısından en yakından ilişkili bulunduğu iki kavram devamsızlık ve personel devir oranı olarak görülmektedir. Devamsızlık hem personel devrinin bir ön işareti olarak hem de personel devrinin bir alternatifi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre sürekli olarak devamsızlık yapan personelin, devir oranını artıracakları düşünülmektedir. Personel devrinin temelinde ise, personelin işi ve doyumsuzluk düzeyini değerlendirmesi, diğer işlerin çekiciliğinin ve bu işleri elde edebilmenin değerlendirilmesi, zaman zaman işten ayrılma niyetinin belirtilmesi ve işten ayrılma süreci bulunmaktadır²³⁹. Şekil 3.3.'te personel devir süreci şematik olarak gösterilmiştir:

²³⁷ Jenny K. Mortensen ve diğerleri, "Professional Involvement is Associated with Increased Job Satisfaction among Dietetians", *Journal of the American Dietetic Association*, Volume: 102, Issue: 10, USA, 2002, p. 1452.

²³⁸ Balay, a.g.e., s. 136.

²³⁹ Robert D. Smither, *The Psychology of Work*, Harpers Collins College Publishers, USA, 1994, p.250-254.

Şekil 3.3. Personel Devir Süreci



Kaynak: Robert D. Smither, *The Psychology of Work*, Harpers Collins College Publishers, USA, 1994, p. 255.

Buna göre iş doyumu; işten ayrılma düşüncesi ile niyetini ve iş arama kararlarını etkilemektedir. söz konusu işten ayrılma düşünceleri, genel işsizlik düzeyinden de etkilenmektedir. Personel devrini etkileyen diğer etkenler ise; bulunulan meslekteki genel devir oranı olarak ifade edilen işten ayrılma oranı, ayrılma kararları ile işten ayrılma arasında geçen süre yani zaman gecikmesi ile personelin asker ya da sivil olmasıdır. Çünkü askerlerin işten ayrılma kararları işsizlik oranından çok fazla etkilenmemektedir²⁴⁰. Ancak ülkemiz açısından bakıldığında, askerlerin işten ayrılma kararlarının işsizlik oranından etkilendiği söylenebilir. Yabancı ülke askerleri, askerlik mesleğini özel sektör statüsünde yaparlar ve askerlik dışında uzmanlık alanları bulduğundan askerlikten ayrıldıklarında kendilerini işsiz olarak görmezler. Oysaki ülkemizde askerler işten ayrıldıklarında potansiyel işsiz olarak görülür ve bu nedenle ülkemiz açısından personelin asker ya da sivil olmasının personel devir oranını etkilemediği söylenebilir.

²⁴⁰ Smither, a.g.e., p. 255.

Sonuç olarak, kaynağı ne olursa olsun, iş doyumunu sağlayamayan işletmeler, birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunların belli başlıcaları kısaca şunlardır; personel devir oranında yükseklik, yüksek devamsızlık, düşük örgüt sadakati, yabancılaştırma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artması, grevlerin gündeme gelmesi, hırsızlık oranında artış, makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması²⁴¹ ve tüm bunlara bağlı olarak örgütsel verimliliğin düşmesi, çalışma koşullarının kötüleşmesi ve personel kaybı sonucu işletme prestijinin azalmasıdır.

3.4. İŞ DOYUMUNU ARTIRMA YOLLARI

Örgütle ilgili yapılan araştırmalar insanların daha çok, yeteneklerini en iyi şekilde kullanabileceği ve kişisel özelliklerine uygun bir çevre sağlayan işletmeler için çalıştıklarını göstermektedir. Bu durum kişi-örgüt uyumu yaklaşımı ile açıklanabilir. Kişi-örgüt uyumu yaklaşımı genellikle bireylerin ve örgütlerin uyumu olarak ifade edilmektedir ve kişisel inançlar ile örgüt inançlarının uygunluğuna ya da bireysel amaçlar ile işletme amaçlarının uygunluğuna dayanır. Söz konusu uygunluğun derecesi, bir işletmenin çalışanlarının gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığını ya da çalışanın kişiliğinin ne kadar örgüt bağlılığına uyduğunu gösterir²⁴².

Çalışma yerinin örgütlenmesi ve işlerin dizaynı önemli ölçüde iş doyumunu ve örgütsel performans düzeyini etkilemektedir. İş dizaynı, çalışanlarla işin doğası ve memnuniyeti ile görevleri arasındaki ilişkiyi temel alan ve işin yeniden düzenlenmesi ya da yeniden yapılandırılması yoluyla bireylerin işteki kişisel ve sosyal gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan çalışmalardır. İş dizaynı; iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme şeklinde üç yöntemle uygulanır. İş rotasyonu; eğitime benzeyen, bir kişiye yaptığı işten veya görevden farklı bir iş veya görev verilerek, kısa dönemde çalışanın sıkıntısını azaltmaya, iş yaşamına değişiklik katmaya yarayan, çalışanın ek yetenekler elde etmesini sağlayan bir yöntemdir²⁴³. Bir diğer yöntem olan iş genişletme, benzer kademedeki diğer işlerin tek bir işe eklenmesi anlamına gelirken, iş

²⁴¹ Şimşek, a.g.e., s. 151.

²⁴² Sean Valentine ve diğerleri, "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, Volume: 41, Issue: 4, 2002, p. 350.

²⁴³ Mullins, a.g.e., p. 341.

zenginleştirmede daha yüksek kademeye ait görevlerin eklenmesi söz konusudur²⁴⁴. Buna göre iş genişletmede, işlerin birleştirilerek ya da yeniden yapılandırılarak çalışanların diğer işleri de öğrenmesi sağlanır. İş zenginleştirmede ise, işlerin daha çekici hale gelmesi için görevlerin çeşitlendirilmesiyle işler yeniden yapılandırılır²⁴⁵.

Kısacası iş dizaynı, sorumluluk, otonomi ve geri-besleme artışı sağlayarak çalışan motivasyonunu artırır²⁴⁶. Sonuç olarak iş dizaynı, iş monotonluğunu azaltmada ve iş doyumunu artırmada etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş dizaynına ek olarak, iş doyumunu artırmada yapılabilecekler şu şekilde sıralanabilir;

-İşin özelliklerine ve personelin özelliklerine uygun bir çalışma ortamının sağlanması,

-Ücret düzeyinin adaletli bir şekilde belirlenmesi ve personele ücret artışlarının gerekçeleri ve neye göre belirlendiği konusunda bilgi verilmesi,

-Örgüt içi huzursuzlukların ve gerginliklerin önlenmesi için, yöneticilerin astlarıyla yüzyüze görüşerek şikayetleri dinlemesi yerine, belirli dönemlerde tüm çalışanların katılımına açık olan, biçimsel olmayan toplantıların yapılarak şikayet ve önerilerin dinlenmesi,

-Kararlara katılmayı sağlamak için personelin eğitim yoluyla kendilerine güven duymalarının sağlanması ve gerekiyorsa yetki devrine başvurulması,

-Personelin korunması ve güvenliğinin sağlanması için sadece yasaların öngördüğü koşulları yerine getirmekle kalmayıp, işletmeye özel korunma yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması,

-Sosyal yardım ve hizmetler konusunda öncelikle personelin neye gereksinimi olduğunun belirlenmesi ve ona göre gereken hizmetlerin sunulması,

²⁴⁴ Chmniel, a.g.e., p. 320.

²⁴⁵ Smither, a.g.e., p. 261.

²⁴⁶ Chmniel, a.g.e., p. 320.

-Kariyer gelişiminin yanı sıra, personelin özel olarak ilgi duyduğu alanlarda da gelişimini sağlamaya yarayacak eğitim ve olanakların verilmesi,

-Personelin çalışma bağımsızlığının sağlanması için daha demokratik ve katılımcı yönetim tekniklerinin uygulanması,

-Yöneticilerle astlar arasında empati kurulması için işlerin daha az yoğun olduğu dönemlerde iletişimle ilgili eğitim seminerlerinin düzenlenmesi ya da ailelerin de katılabileceği etkinliklerin düzenlenmesi.

İşletmeler iş doyumunu artırmak için bu çalışmaları yapmayı düşünüyorlarsa; o takdirde öncelikle iş doyumunu araştırmaları yapmaları, iş doyumunu arttıran etkenlerle, iş doyumunu azaltan etkenleri belirlemeleri ve ona göre bu çalışmaları planlamaları gerekmektedir. Bununla birlikte söz konusu çalışmaların yapılabilmesi, işletmenin mali gücüne de bağlı olacaktır. Ancak yöneticilerin bu konuda karar verirken yapacakları, işletmelerin iş doyumsuzluğu nedeniyle uğrayacakları zarar ile iş doyumunu artırıcı çalışmaların işletmeye yükleyeceği maliyeti karşılaştırmaları ve iş doyumunu arttığı durumda elde edecekleri yararları göz önünde bulundurmaları gereğidir.

3.5. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TEMEL KURAMLAR

Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde motivasyon kuramlarından yararlanılmaktadır. İnsanların motivasyonu, genellikle herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe motive olma ise, örgüt tarafından anlamı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir²⁴⁷.

İş doyumunu açıklamak için yararlanılacak olan kuramlar, iş doyumunu-motivasyon ve iş doyumunu-performansa yönelik iki ana başlık altında incelenecektir²⁴⁸.

²⁴⁷ Çetinkanat, a.g.e., s. 9.

²⁴⁸ Sertçe, a.g.e.

3.5.1. İş Doyumu-Motivasyon İlişkisine Yönelik Kuramlar

Yöneticiler, uygun motivasyon olanaklarını harekete geçirerek, işte doyumunu sağlayabilir ve bu da çalışanların temel insancıl ve içgüdüsel gereksinimlerinin doyurulmasını olanaklı kılar²⁴⁹. Bu süreci açıklamada yararlanılan temel motivasyon kuramları; Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, McClelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı ile Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı olmak üzere dört başlık altında incelenebilir.

3.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Maslow'a göre, insanın temel gereksinimleri hiyerarşik bir sıralanma gösterir ve genel olarak alt düzeydeki gereksinimler ve üst düzeydeki gereksinimler olmak üzere iki motivasyon grubuna ayrılır. Alt düzeydeki gereksinimler fizyolojik gereksinimler olarak adlandırılırken, fizyolojik gereksinimlerin üzerinde bulunan diğer tüm gereksinimler üst düzeydeki gereksinimler olarak adlandırılmaktadır²⁵⁰.

Şekil 3.4. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi



Kaynak: Bahaettin Balçık, İşletme Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,2002, s.136.

²⁴⁹ Günbayı, a.g.e., s. 14.

²⁵⁰ Alev Arık, Motivasyon ve Heyecana Giriş, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996, s. 50.

Bu kurama göre, bir insanın gereksinimleri önem ve şiddet derecesine göre aşağıda belirtilen beş aşamadan geçmektedir²⁵¹:

-Fizyolojik Gereksinimler: Kişinin doğuşundan itibaren yaşamını sürdürebilmesi ve bedenini koruyabilmesi için karşılamak zorunda olduğu gereksinimlerdir. Örneğin; yemek yeme, su, uyku, barınma vs.

-Güvenlik Gereksinimi: İkinci basamaktaki bu gereksinim türü; can güvenliği, iş güvenliği, korku ve tehditten uzak olma gibi gereksinimleri kapsar.

-Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi: Arkadaşlık kurma, sosyal faaliyetlerde bulunma, bir gruba ait olma gibi gereksinimleri kapsayan ait olma ve sevgi gereksinimi, çocukluk ve ergenlik çağında güçlü bir biçimde hissedilir.

-Saygı Görme Gereksinimi: Kişi yetişkin yaşlara ulaştıkça, saygı görme gereksinimi egemen olmaya başlar.

-Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Kişi olgunluk çağında sahip olduğu bilgi, yetenek gibi potansiyelini gerçekleştirme aşamasına gelir ve bu gereksinim türü kişinin yaratıcılık faaliyetlerini kapsar.

Gereksinimler Hiyerarşisi'nin dayandığı temel varsayım ise, genel olarak bir gereksinimin ortaya çıkmasının bunun altındaki gereksinimin doyuma ulaşmasına bağlı olduğudur. Bir alt sıradaki gereksinimde belirli bir oranda doyum sağlanmadıkça, bunun üstündeki gereksinimler kendilerini hissettirmemekte ve insan organizmasını motive etmemektedir²⁵².

3.5.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

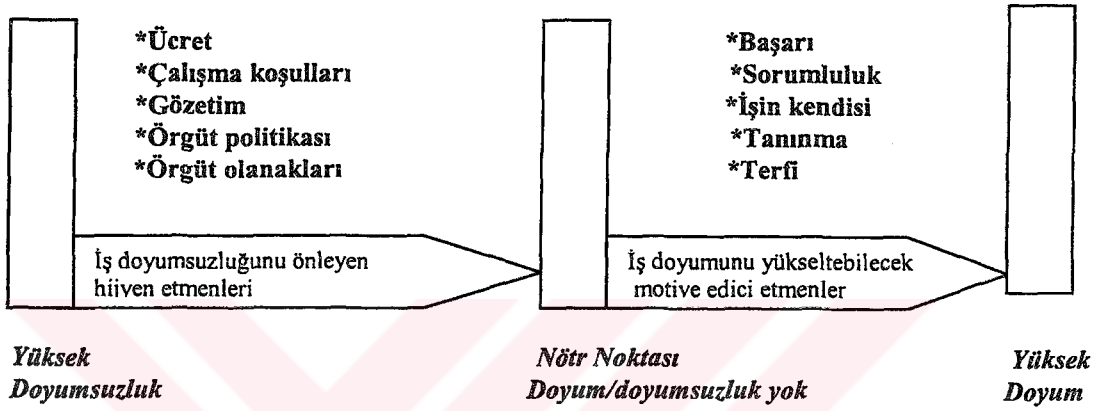
Herzberg'e göre, örgüt ortamında personeli etkileyen iki tür etmen grubu bulunmaktadır. Birinci tür etmen grubu iş doyumuna yol açarken, ikincisi iş

²⁵¹ Bahaettin Balçık, İşletme Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s. 135.

²⁵² Arık, a.g.e., s. 50.

doyumsuzluğuna neden olmaktadır²⁵³. İş doyumuna yol açan birinci grup etmenler, işin içsel özellikleri ile ilgili olup, motive edici etmenler olarak adlandırılır. Bunlar; başarı, başarının takdiri, işin kendisi, sorumluluk ve terfidir. İş doyumsuzluğuna neden olan ve işin dışsal özellikleriyle ilgili olan ikinci grup etmenler ise hijyen etmenlerdir ve işletme politikaları ve yönetimi, gözetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma ortamı, ücret, statü ve güvenliği kapsamaktadır²⁵⁴.

Şekil 3.5. Çift Etmen Kuramı



Kaynak: Canan Çetinkanat, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 19.

Kısacası Çift Etmen Kuramına göre, bazı iş koşulları ve özelliklerinin işte doyum duygusu yarattığı, bazı farklı koşulların ise başarısızlıklara yol açtığı ortaya atılmıştır. Örneğin, işteki başarı doyuma yol açarken, çalışma koşullarının doyumsuzluğa neden olduğu belirlenmiştir. Kötü çalışma koşulları bireylerde doyumsuzluk duygularının artmasına neden olurken, aynı şekilde iyi çalışma koşullarının çalışanlar üzerinde her zaman için olumlu etkiler yapmadıkları ortaya çıkmıştır²⁵⁵. Buna göre, hijyen etmenler yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte doyum gerçekleşmemektedir. Ancak bu etmenler var oldukları takdirde, doğal nitelikte

²⁵³ Mehmet Alıç, "Eğitim Örgütlerindeki Personelin Güdülenmesi", *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3:1, 1990, s. 17.

²⁵⁴ Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", *Job Satisfaction*, The Macmillan Press, Ltd., 1976, p. 22.

²⁵⁵ Enver Özkalp, *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, s. 142.

olduklarından çalışanlar tarafından sadece kabul görürler, ancak onları motive edemezler. Başka deyişle, psikolojik sağlık açısından varolmaları yeterlidir. Buna karşın motive edici etmenler ise, bireyi yönlendirici, özendirici ve giderildikleri ölçüde doyum yaratıcı niteliktedir. Söz konusu etmenlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyonel yapısında bir boşluk yaratır ve motivasyonu engeller²⁵⁶.

3.5.1.3. Mc Clelland'ın Başarım Gereksinimi Kuramı

Mc Clelland Kuramında ait olma, güçlü olma ve başarı gereksinimleri olmak üzere insan gereksinimlerini üç gruba ayırmıştır. Bu gereksinimler şu şekilde açıklanabilir²⁵⁷;

-Güçlü Olma Gereksinimi: Başkalarını idare etme, onların üstünde olma ve gözetim isteklerini içerir. Bu gereksinime sahip olan yöneticiler her şeyden önce otorite sistemine, kişilerden çok kurumun önemli olduğuna inanırlar ve iş disiplinine önem verirler. Örgütün iyiliği için kendi isteklerinden fedakarlık ederken, bunu herkesin anlayacağı bir biçimde yapmaya dikkat ederler. Adalet ve herkese eşit davranılmasına inanırlar.

-Ait Olma Gereksinimi: Sosyal güdülerle ve grup dinamiği ile ilgilidir. Bu gereksinime sahip olanlar liderlik etmektense, lideri izlemeyi tercih ederler ve gruba uyarlar. Bir işletmede üst kademelere çıkıldıkça bu gereksinim azalır. Mc Clelland'a göre, başarılı yöneticilerin bir çoğunda böyle bir gereksinim yoktur, çünkü bu gereksinimi doyumak için yapılan faaliyetler işi engeller.

-Başarı Gereksinimi: Başarı gereksinimine sahip olan kişiler, şahsen sorumlu olacakları durumları tercih ederler. Zor işleri tek başlarına çözmeyi isterler ve yeteneklerine güvenirlir. Başarı gereksinimi yüksek olanlar orta derecede riskli işlere girerler. Çünkü riski az olan durumlarda başarı kazanmak zevkli gelmemekte; riski yüksek olan durumlarda ise başarı olasılığı düşük ve bu durumu seçmek mantıksız

²⁵⁶ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Yayın no:235, s. 133.

²⁵⁷ Suna Tevrüz ve diğerleri, "Güdülenme", *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 76.

olmaktadır. Başarı gereksinimi yüksek olan bireylerin bir diğer özelliği ise, yaptıkları işlerin sonuçları hakkında somut bilgi alma isteğidir yani, onlar için geri-besleme önemlidir.

Bununla birlikte Mc Clelland araştırmasında, bireysel güç ve kurumsal güç olmak üzere iki tür güç gereksinimi üzerinde durmuştur. Bireysel güç için yüksek düzeyde motive olmuş bireyler başkaları üzerinde üstünlük sağlamak ve başkalarını idare edebilmek konusundaki yeteneklerini sergilemek isterler. Onlar kendisini destekleyenlerin örgütten çok, birey olarak kendisine sadık kalmalarını beklerler. Kurumsal güç için yüksek düzeyde motive olmuş bireyler ise bu güç gereksinimlerini örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmak ve sorunları çözmek için grupta birlikte çalışarak giderirler. Ayrıca, kurumsal güç gereksinimine motive olma, örgütsel başarı için en önemli etken olarak öne sürülmüştür²⁵⁸.

3.5.1.4. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı

Alderfer, gereksinimleri üç temel gruba ayırmıştır: Varolma(V; Existence), İlişki(İ; Relatedness) ve Gelişme(G; Growth). Varolma gereksinimleri yaşamda kalma için temel olan Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri olarak nitelediği gereksinimleri kapsamaktadır. İlişki gereksinimi, bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimi ise, bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirmeleri gereksinimini ifade etmektedir²⁵⁹.

Bununla birlikte Alderfer gereksinimleri sürekli ve dönemsel olmak üzere ikiye ayırmıştır. Dönemsel gereksinimler, durumdan duruma değişebilir ve doyurulunca ortadan kalkar. Sürekli gereksinimler ise bir kişide yerleşmiş olan isteklerden oluşur²⁶⁰. Başarı, sevilme, popüler olma gibi gereksinimler sürekli gereksinimlere; bireyin acıktığında bir şeyler yemesi ise dönemsel gereksinimlere örnek olarak gösterilebilir²⁶¹.

²⁵⁸ Çetinkanat, a.g.e., s. 22.

²⁵⁹ Can Baysal, Erdal Tekarslan, *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996, s. 114.

²⁶⁰ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s. 39.

²⁶¹ Baysal, a.g.e., s. 115.

Ayrıca bu kuramda, farklı gereksinimlerin aynı anda ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle, Maslow kendini gerçekleştirme gereksiniminin, diğer dört gereksinim grubu doyurulduktan sonra önemli olduğunu belirtirken Alderfer, insanların hem varolma hem de gelişme gereksinimlerinin aynı anda doyumunu için motive olabileceğini öne sürmektedir. Buna ek olarak, her bir üst düzeydeki basamağın doyumunun gittikçe zorlaştığı ve bu nedenle bazı kişilerin bunalım ve hayal kırıklığına uğradığı belirtilmiştir. Buna göre, bir kişi gelişme gereksinimini karşılayamıyorsa, diğer basamaklardaki gereksinimlerden birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırma yoluna gidecektir²⁶².

3.5.2. İş Doyumu-Performans İlişkisine Yönelik Kuramlar

İş doyumunun performansı mı, performansın iş doyumunu mu etkilediği konusunda farklı görüşler vardır. İş doyumunun performansı etkilediğini düşünenler, üretici gücü yüksek çalışanlara sahip olma için onların mutlu edilmesi gerektiği görüşünü ileri sürerler. Bu görüşü benimseyen yöneticiler, istenen performansı sağlamak için pekiştirici ödüller koymalıdır. Performansın iş doyumuna yol açtığını düşünenler ise, insanların işlerinde iyi olduklarına inandıktan sonra işlerinden zevk aldıklarını savunurlar. Bu görüşü benimseyen yöneticilerin, performansa bakmadan çalışanları ödüllendirmesi gerekir. Bu yöneticiler çalışanların bu şekilde mutlu olacağını ve gelecekte daha yüksek performansla çalışacağını düşünürler²⁶³.

İş doyumunu-performans ilişkisine yönelik motivasyon kuramları, Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'in Sonuçsal Koşullandırma Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Locke'un Amaç Kuramı olmak üzere dört ayrı grupta incelenebilir.

3.5.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un Kuramına göre, bir çalışanın işini yapması için çaba harcaması gerekmektedir. Bir çalışanın çaba harcaması demek, bir güç ya da bir güdü tarafından

²⁶² Şimşek, a.g.e., s. 143.

²⁶³ Gürsel, a.g.e., s. 139.

eyleme geçirilmesi demektir. Çaba, aynı anda güç ve güdü anlamında kullanılmaktadır. Çaba beklenti, algılanan değer ve araçsallık olmak üzere üç değişkenin bir işlevidir ve kısaca şu şekilde denklemlerle gösterilebilir²⁶⁴;

$$\text{Çaba} = f(\text{Beklenti, Algılanan Değer, Araçsallık})$$

Beklenti, çalışanın göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracığı inancıdır. Bu ödüller içsel ve dışsal ödüller olarak ele alınmaktadır. İçsel ödüller, çalışanın bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel doyumdur. Dışsal ödüller ise, çalışana çevresi ve çoğu zaman üstleri tarafından verilmektedir. Belirli bir başarı düzeyine ulaşan çalışanlara üstleri tarafından verilen zam ve ikramiye alma, terfi etme gibi ödüller dışsal ödüllere birer örnektir²⁶⁵.

Algılanan değer ise, eylem sonucunda elde edilecek amacın ya da ödülün personelin kafasında canlanan değeridir. Algılanan değer, olumlu ya da olumsuz değer olabileceği gibi sıfır da olabilir. Bir diğer değişken olan araçsallık ise, bir eylemin sonucunda ulaşılabilecek ödülün, başka bir ödülün elde edilmesine aracı olmasıdır. Eğer bir personel, bir işin sonucunda elde edeceği yüksek başarı ile ücret artışı sağlarsa, elde ettiği yüksek başarı ücret yükselmesine araç olmaktadır. Yüksek başarı (içsel ödül), ücret artışına (dışsal ödül) araçsallık görevi yapmaktadır²⁶⁶.

Genel olarak, Vroom'un kuramında motivasyon devamlı bir süreçtir. Bireyin geçmişteki deneyimleri, işi ile ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm buluşu, pratik zekası, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme derecesi ile bir önceki çalışma ve çabalarından elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerin kendisine sağladığı doyumlar, onun motivasyonunu devamlı olarak etkileyen değişkenlerdir²⁶⁷.

²⁶⁴ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s. 158.

²⁶⁵ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s. 515.

²⁶⁶ Başaran, a.g.e., s. 158.

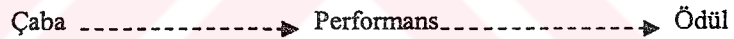
²⁶⁷ Eren, a.g.e., s. 517.

3.5.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti (Sonuçsal Koşullandırma) Kuramı

Geliştirilmiş Beklenti Kuramı'nın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni biraraya getirerek aralarındaki ilişkileri ortaya koymasındır. Teoride yaklaşık dokuz değişken ele alınmaktadır. Bunları kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür²⁶⁸:

-Ödülün Değeri: Bireyler aldıkları ödülleri, almayı bekledikleri ödüllere karşılaştırırlar. Eğer alınan ödül beklenen ödülün fazlaysa doyum sağlanır; alınan ödül beklenen ödülün azsa doyumсуuzluk ortaya çıkar. Ödülün değeri ise bireyin ödüle verdiği önem derecesi ya da ödülü isteme şiddetidir.

-Algılanan “Çaba-Ödül” Olasılığı: bu değişken, çalışanın çabası sonucunda beklediği ödülü elde edemeyeceğine ilişkin beklentilerini göstermektedir. Buradaki beklenti, iki alt beklentiye ayrılabilir; birincisi, çaba ile performans, diğeri performansla ödül arasındaki ilişki beklentisidir. Bu durum kısaca aşağıdaki şekilde gösterilebilir;



-Çaba: Bir insanın bir işi yapmak için harcadığı enerjidir ve performanstan farklı bir anlamdadır. Bu nedenle, çaba gösteren herkes çoğunlukla başarılı olsa bile, bazen de başarılı olmayabilir.

-Yetenekler ve Özellikler: Çalışanın herhangi bir işte başarılı olup olmayacağı konusunda etkili olan uzun süreli kişilik özellikleridir. Bu değişken çaba ile etkileşim içindedir. Çünkü çalıştığı konuda yeteneksiz olan kişi, ne kadar çaba harcarsa harcasın başarılı olamamaktadır.

²⁶⁸ Esergöl Balcı, *Ödüller-Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s. 78.

-Rol Algıları: Bir çalışanın işini nasıl tanımladığı ve işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceği ile ilişkili olan bir değişkendir. Eğer çalışan, işiyle ilgili olarak yanlış yorumlar yapıyorsa, ne kadar çaba gösterirse göstereceği başarılı olamayacaktır.

-Performans: Çalışanın çabası sonucunda işinde elde ettiği sonuç ile ilişkilidir. Performansın nesnel ölçütleri olduğu gibi, çalışanın kendisi ya da üstlerince yapılan öznel değerlendirmeleri de olabilir. Yüksek performansa ödül verilmediğini düşünen kişi sıkı çalışma için motive olmazlar. Bu nedenle performans - ödül ilişkisi araçsallık olarak adlandırılmaktadır.

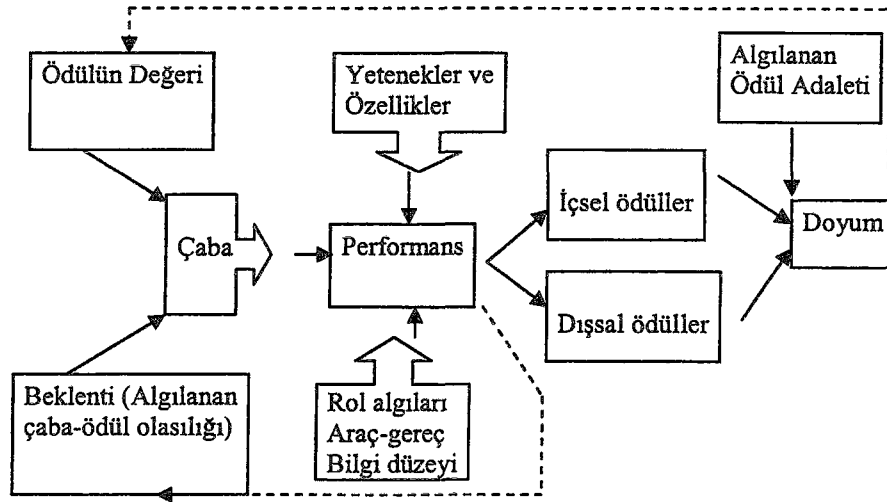
-Ödüller: Çalışanların istedikleri sonuçlardır ve Bekleyiş Kuramı'ndaki gibi içsel ödüller-dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılır.

-Algılanan Ödül Adaleti: Bir çalışanın örgütteki çalışması sonucunda, çalışmasına karşılık olarak alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarını göstermektedir.

-Doyum: Elde edilen ödüllerin, algılanan ödül adaletini karşılması, karşılamaması ya da bu miktarı geçmesi ile ilgilidir. Eğer çalışanın algılanan ödül adaleti sonucu elde etmeyi düşündüğü ödüller elde ettiklerinden fazla ise çalışan doyumsuzluk duyacaktır. Doyum, çalışanın gerçekte elde ettiği ödüllerle değil, çalışanın alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarı ile belirlenmektedir.

Tüm bu açıklamalar ışığında Geliştirilmiş Beklenti Kuramı aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

Şekil 3.6. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı



Kaynak: www.northpark.edu/sbnm/documents/MNGT5765-Week7.ppt (20.06.2004)

3.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

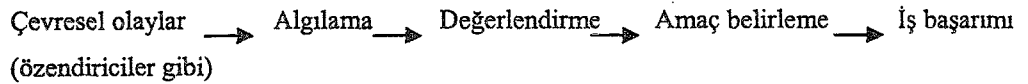
Adams'ın geliştirmiş olduğu Eşitlik Kuramı'nda, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler; kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekaları, bilgi, deneyim ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göz önüne almaktadırlar. Buna karşılık; örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ile iş güvenliği ve çalışma koşullarını iyileştirme gibi hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun yani girdilerin ve çıktıların arasındaki oranı, bir diğer kişinin girdi-çıkıtı oranı ile karşılaştırırlar²⁶⁹.

²⁶⁹ Meral Aşıkoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, s.139.

Kişiler, karşılaştırma yaptıkları insanları seçerken onların inanç ve yeteneklerinin kendilerinininkine yakın olmasına dikkat ederler. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin çıktı-girdi oranı, diğerlerinininkinden düşükse, bu farkı azaltmak amacıyla ya sonucun daha fazla olması için çaba sarfeder veya işini yavaşlatarak girdilerinde azaltma yolunu seçer. Eğer eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer, ya başka bir karşılaştırma grubu seçer veya ona hakkını verecek bir başka yerde iş arar. Karşılaştırma sonucunda, eğer kendi oranının diğerlerinden fazla olduğunu düşünürse, eşitliği sağlamak için kendi girdilerini düşürmeyi tercih etmez. Bu durumda kişi, daha fazla iş çıkarmak için girdilerini artırır yani daha fazla çaba gösterirler. Ancak, kişinin eşitliği sağlamak için karşılaştırma grubunu değiştirmesi daha kolay olacaktır²⁷⁰.

3.5.2.4. Locke`ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarım Kuramı

Bireysel Amaçlar ve İş Başarım Kuramı`nda başlıca iki görüş öne sürülmektedir. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Dolayısıyla iş başarımını etkileyen önemli bir motive edici unsur da bireyin amaçlarıdır. İkincisi, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiricilerdir ve personelin amaçlarını etkileyerek iş başarımını üzerinde etkili olurlar. Başka deyişle, özendiricilerle personelin davranışları arasındaki ilişki, personelin kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla olmakta, bu amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadır. Bu ilişki aşağıdaki şekilde görülebilir²⁷¹;



Çevresel olaylar; özendiriciler, kişiler ve faaliyetler gibi unsurları kapsar. Bu tür çevresel olayları kendi duygu ve düşüncelerine göre algılayan birey, kendi değer yargılarına göre söz konusu unsurlara ilişkin değerlendirmelerde bulunur. Bu değerlendirmenin sonucunda, bu çevresel olayın örneğin belli bir özendiricinin kendisi

²⁷⁰ Tevruz, a.g.e., s. 80.

²⁷¹ Onaran, a.g.e., s. 138.

için bir değerinin ya da anlamının olduğu sonucuna ulaşırsa, birey amaç belirlemeye yönelecektir. Bu amaçların bireyin davranışında itici bir güç olmasıyla, iş başarısının yükseldiği görülecektir. Burada teorinin en önemli değişkenlerinin amaç belirleme ile iş başarımı olduğu görülmektedir²⁷².

3.6. İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ

İş doyumunu düzeyi, doyum veya doyumsuzluğun süreklilik durumunu gösterir ve sadece işle ilgili tutumları değil, aynı zamanda kişinin sosyal alandaki hislerini de yansıtır. Bu nedenle, iş doyumunu ölçmede zorluklarla karşılaşmaktadır²⁷³. Ancak, sosyal ve psikolojik alanlarda yapılan araştırmalarda bireyi etkileyen değişik etkenlerin varolması, bu tip ölçümlerin yapılmasını etkilemekle birlikte, en azından araştırmanın uygulanacağı kişilerin demografik özelliklerinin göz önüne alınmasıyla bu sakınca giderilebilecektir.

İş doyumunun ölçülmesinde iki yol öne sürülebilir: Dolaylı ve doğrudan ölçüm. Dolaylı ölçüm yöntemlerinde, personel devri, devamsızlık, iş yavaşlatma gibi personelin geri çekilme davranışları, iş doyumunun olmamasının veya iş doyumsuzluğunun göstergesi olarak ele alınır. İş doyumunun doğrudan ölçülmesi ise; Porter Gereksinim ve Doyum Anketi, Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi, Minnesota Doyum Anketi, İş Tanımlama Endeksi, İş Teşhis Anketi ile İş Doyumu Anketi'ni kapsamaktadır²⁷⁴.

3.6.1. Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (NSQ)

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimleri olan fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin karşılanmasını, daha sonra da sevgi ve ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere ikincil gereksinimlerinin

²⁷² Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 293.

²⁷³ T. M. Fraser, *Human Stres, Work and Job Satisfaction A Critical Approach*, International Labour Organisation, Italy, 1983, p. 61.

²⁷⁴ Smither, a.g.e., p. 242.

karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle personelin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır²⁷⁵. Söz konusu anketin örnek bir sorusu şu şekildedir²⁷⁶;

Kendi yönetim alanındaki bağımsız düşünme ve davranma fırsatı:

(a) Şu anda ne kadar?

min 1 2 3 4 5 6 7 max

(b) Ne kadar olmalı?

min 1 2 3 4 5 6 7 max

Yukarıda yer alan sorulardan ilkinde (a) verilen cevaplar, giderilen gereksinimlerin veya alınan ödüllerin bir ölçüsü olarak ele alınmaktadır. İkinci soruya (b) verilen cevaplar ise, bireyin beklediği adil ödüllerin derecesinin bir ölçüsü olarak değerlendirilmektedir²⁷⁷.

3.6.2. İş Tanımlama Ölçeği (JDI)

İş tanımlama ölçeği, işe yönelik 5 etkeni ölçmeye çalışır. Bunlar; ücret, terfi, gözetim, işin doğası ve çalışanın iş arkadaşlarının özellikleridir²⁷⁸. İş tanımlama ölçeğinin işin doğasına yönelik bir örnek sorusu şöyledir²⁷⁹;

Şu anda yaptığımız işi düşünün. Aşağıdaki kelimeler veya ifadeler sizin işinizi ne kadar tanımlamaktadır? Her bir kelimenin yanındaki boşluğa, şunları yazınız,

E Eğer işinizi tanımlıyorsa, evet anlamında

H Eğer işinizi tanımlamıyorsa, hayır anlamında

__?_ Eğer karar veremiyorsanız.

Şimdiki işinizde çalışmak

_ Monoton

_ Doyum verici

_ İyi

²⁷⁵Özkan Tütüncü, "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/tutuncu.html> (26.04.2004)

²⁷⁶ Edward Lawler III, Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Job Satisfaction*, The Macmillan Press, Ltd., 1976, p. 212.

²⁷⁷ Lawler, a.g.e., p. 212.

²⁷⁸ Schultz, a.g.e., p. 251.

²⁷⁹ Spector, (1997) a.g.e., p. 13.

3.6.3. Genel Kıyaslama (JIG) ve Yüz Çizelgesi

Genel Kıyaslama Yönteminde, iş tanımlama ölçeğinde olduğu gibi, evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formu kullanılmaktadır. İş tanımlama ölçeğinden farklı olarak, genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil, işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır²⁸⁰. Örneğin;

Genel olarak işinizi düşünün. Zamanınızın büyük bir kısmında işiniz size nasıl gelmektedir? Her bir kelimenin yanındaki boşluğa, şunları yazınız,

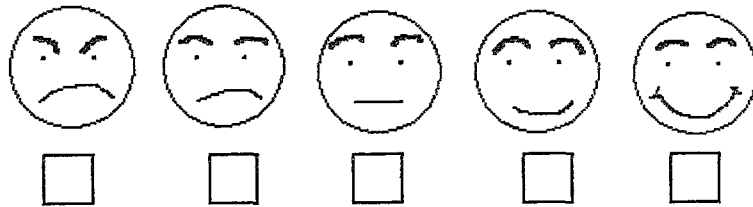
- _E_ Eğer işinizi tanımlıyorsa, evet anlamında
- _H_ Eğer işinizi tanımlamıyorsa, hayır anlamında
- _?_ Eğer karar veremiyorsanız.

GENEL olarak İŞİNİZ

- _ İsteksiz
- _ Çoğu zamandan iyi
- _ Bozulmuş

Bununla birlikte Kunin'in geliştirmiş olduğu yüz çizelgesi ölçeğinde de işin genel olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Bu ölçekte, personele yöneltilen genel soruya, gülümsemeden yüzünü asmaya doğru giden yüz ifadelerinden işleriyle ilgili duygularını en iyi şekilde yansıtan ifadenin seçilerek cevaplaması istenir²⁸¹. Örneğin,

Aşağıdaki yüzlerden, iş, ücret, gözetim, promosyon olanakları ve iş arkadaşlarınızı da içeren işinizle ilgili genel olarak hissettiklerinizi ifade eden yüze bir işaret koyunuz.



²⁸⁰ Özkan Tütüncü Deniz Tarlan, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi097tarlan.pdf> (26.04.2004)

²⁸¹ Smither, a.g.e., p. 242.

3.6.4. Minnesota Doyum Anketi (MSQ)

Minnesota Doyum Anketinde, gözetimcilerin yeterliliği, çalışanın kişisel kurallarını bozmayan davranışların yapılması ve örgüt içinde birey olma gibi durumlar hakkında doyum ve doyumsuzluk ile ilgili sorular yer almaktadır²⁸². Bu sorular oldukça kapsamlı ve cevaplama şıkları çok olduğu için, bu form belirli bir eğitim düzeyinin üstündeki çalışanlar için uygun olacaktır²⁸³. Minnesota Doyum Anketinin bazı soruları örnek olarak şu şekildedir²⁸⁴,

Kendinize işinizin aşağıda belirtilen yönüyle ne kadar tatmin olduğunuzu sorunuz?

VS-Tatmin düzeyi yüksek

S-Tatminkar

N-Kararsız

DS-Tatminsiz

VDS-Tatmin düzeyi çok düşük

	VDS	DS	N	S	VS
Şimdiki İşim Hakkında Görüşlerim					
1.Beni her zaman meşgul ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Bana tek başıma çalışma olanağı veriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Toplumda bana belli bir yer veriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Yöneticimin arkadaşlarımı idare biçimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Danışmanımın iş hakkında karar verme yeteneği.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.İşimin bana sağladığı devamlı istihdam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.İşim bana başkaları için bir şeyle sağlıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6.5. İş Doyumu Anketi (JSS)

İş Doyumu Anketi; ücret, promosyon, gözetim (danışmanlık), yan ödemeler, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim olmak üzere iş doyumunun dokuz yönünü ölçmek üzere geliştirilmiştir²⁸⁵. İş doyumunun söz konusu yönlerini belirlemeye yönelik olan her bir cümlemin karşısında “kesinlikle katılmıyorum” ifadesinden “kesinlikle katılıyorum” ifadesine doğru giden altı ifade yer almaktadır. Örnek olarak²⁸⁶,

²⁸² Smither, a.g.e., p. 243.

²⁸³ Baysal, a.g.e., s. 279.

²⁸⁴ Özkalp, a.g.e., s. 75.

²⁸⁵ Spector, (1997) a.g.e., p. 8.

²⁸⁶ Spector, a.g.e., p. 75.

Her Soru İçin Sizin Görüşünüzü
En İyi Yansıttığına İnandığınız
Sayıyı İşaretleyiniz.

1-Kesinlikle katılmıyorum
2-Kısmen katılmıyorum
3-Emin değilim
4-Kısmen katılıyorum
5-Kesinlikle katılıyorum

1.Yaptığım iş için ödenen ücretin fena olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
2.İşimde gerçekten çok az promosyon olanağı var.	1	2	3	4	5	6
3.Danışmanım işinde yeterli sayılır.	1	2	3	4	5	6
4.Aldığım yan ödemelerden memnun değilim.	1	2	3	4	5	6
5.İyi bir iş yaptığımda bunun fark edildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
6.Kuralların ve prosedürlerin birçoğu iyi bir iş yapmayı zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5	6
7.Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum.	1	2	3	4	5	6
8.Bazen işim bana anlamsız gibi geliyor.	1	2	3	4	5	6

3.7. İŞ DOYUMUNUN PERFORMANS DEĞERLEME İLE İLİŞKİSİ

Günümüzde işletmelerin gelişimini, verimliliğini, ürün ve hizmet kalitesini etkileyen en önemli unsurlardan biri, insana verdiği değerdir. Bu nedenle, işletmede çalışan her insanla ilgili işlevleri yerine getiren insan kaynakları bölümünün önemi gün geçtikçe artmıştır. İnsan kaynakları bölümü, personel kayıtlarının tutulmasından öte, personelin yeteneklerini ve bilgi düzeylerini geliştirerek en üst düzeyde verim almak, işletmeye bağlılıklarını arttırmak ve katkılarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla yürütülen bir dizi işlevi de yerine getirmektedir. Uzmanlık gerektiren bu işlevler, belirli dönemlerde tekrarlanan ve insan kaynakları yönetiminin kararlarını etkileyen performans değerlendirme uygulamalarıyla desteklenmektedir. Performans değerlemesiyle elde edilen veriler doğrultusunda personelin yetenekleri ve bilgi düzeyi, eğitim gereksinimleri ve terfi olanakları belirlenebilmektedir²⁸⁷.

Personelin işine devamı, işini çekici bulması, işine bağlılığı ve verimliliği için önemli olan bir diğer olgu da iş doyumudur²⁸⁸. Yapılan araştırmalarla, iş doyumunu ile performans arasında ve iş doyumunu ile performans değerlendirme arasında ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Söz konusu ilişkilerin varlığı, işletmeler için önemlidir. Çünkü, çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran işletmelerin; üst düzey

²⁸⁷ Özkan Tütüncü, Deniz Tarlan, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi097tarlan.pdf> (26.04.2004)

²⁸⁸ Tütüncü, a.g.e.

yönetimin desteğini sağladığı, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletildiği, personelini sorunlara sahip çıkıp çözümleri için özendirdiği ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutladıkları görülmektedir. Bu işletmeler, ücretleri tek başına personelin performansını artırmadığını ancak destekleyici bir etken olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, personelin işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleri yani işlerinden doyum sağlamalarıdır. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen personelin; verimliliği yükselir, iş devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını artırmayı amaçlar²⁸⁹.

İş doyumunu ile performans arasındaki ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte, bu ilişkide hangisinin neden, hangisinin sonuç olduğu konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu konuda üç farklı bakış açısı olduğu belirtilmektedir. Şöyle ki²⁹⁰;

-İş doyumunun performansa yol açtığını savunan, insan ilişkileri yaklaşımının ilk dönemlerinde ortaya atılan görüş,

-İş doyumunu ile performans arasındaki ilişkide, birçok değişkenin bu sürece dahil olmasıyla birlikte söz konusu kavramlar arasındaki doğrudan etkileşimin azaldığını savunan ve hala araştırmalarda güncelliğini koruyan görüş,

-İş doyumunu performans ilişkisinde en son ortaya atılan, performansın iş doyumuna yol açtığını öne süren görüş.

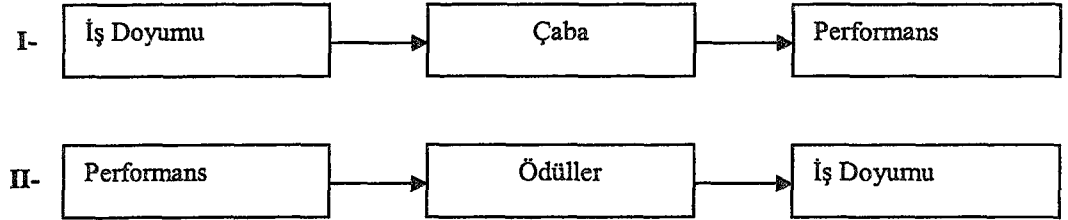
Buna göre, performans ile iş doyumunu arasında bir ilişki olduğu kabul edilmekle birlikte, ilişkiyi açıklamada karşıt iki görüş dikkat çekmektedir. Birincisi, iş doyumunu performansı etkileyebilir; işlerinden hoşlanan insanlar, daha sıkı çalışacaklardır ve böylece daha iyi bir performans düzeyine ulaşacaklardır. İkincisi, performans iş doyumunu etkileyebilir; iyi bir performansa sahip olan insanlar, bu performansları sonucu ücret artışı, takdir edilme gibi bazı ödüller, karşılıklar elde edeceklerdir ve bu

²⁸⁹ Evrim Çeltek, "Motivasyon Yönetimi", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182 (27.04.2004)

²⁹⁰ Mullins, a.g.e., p. 337.

ödülleri de iş doyumunu artıracaktır²⁹¹. İş doyumunu-performans ilişkisinde öne sürülen karşıt görüşler şu şekilde gösterilebilir.

Şekil 3.7. İş Doyumu-Performans İlişkisinde Karşıt Görüşler



Kaynak: Paul E.Spector, *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley&Sons, Inc.,USA, 1996, p. 233.

İş doyumunun performansa yol açtığını savunanlar, insanların yüksek amaçlara ulaştıklarında iş doyumunun arttığı düşüncesinden hareket etmektedirler. Ancak, insanlara her bir performans düzeyinden elde etmeyi beledikleri doyumunu derecelendirmeleri istendiğinde, yüksek amaçları olan kişilerin verdikleri derecelerin düşük olduğu görülür. Bu durum, beklenti düzeyiyle amaç düzeyinin ters yönlü ilişkisi ile açıklanmaktadır. Örneğin, bir öğrenci bir sınavdan not olarak 75 almayı amaçlamışsa, 65 aldığıda doyumunsuzluk yaşayacak, hatta 55 alırsa doyumunsuzluğu daha da artacaktır. Fakat, öğrencinin amacı 55 almaksa bu notu elde etmek ona doyum sağlayacaktır, 65 ve üstü alırsa daha da memnun olacaktır. Bu yüzden, yüksek amaçlar kişisel doyumunu sağlamada yüksek standartlar anlamına gelmektedir. Yüksek amaçlara sahip olan birinin, bir amacı gerçekleştirmekten alacağı doyum için daha fazlasını yapması gerekecektir. Yüksek amaçlar ve yüksek kişisel-etkinlik düzeyi, düşük amaçlar ve düşük kişisel etkinlik düzeyine göre bireyin daha uzun süre görevde bulunmasını sağlar²⁹².

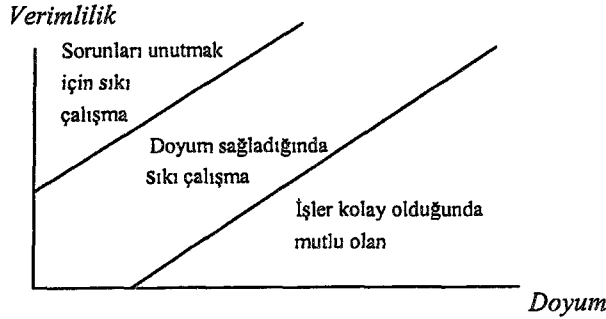
İş doyumunu-performans ilişkisinin birçok unsurdan etkilenmesi sonucu ilişki derecesinin az olduğunu savunan görüşe göre, iş doyumunu ile performans arasındaki ilişki dolaylı bir ilişkidir. Yapılan bir araştırmada, becerikli çalışanlar veya işleriyle derinden ilgilenen çalışanlar için doyum ve verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Fakat bireysel farklılıkların gözardı edilmesi gerekmiştir. Araştırma sonuçlarına göre,

²⁹¹ Spector, (1996) a.g.e., p. 233.

²⁹² Chmniel, a.g.e., p. 321.

'ortalama' çalışanlar doyum sağladıkları durumda sıkı çalışırlar. Ancak bazı çalışanlar, kendi mutsuzluklarını unutmak için sıkı çalışmaya yönelirler ve diğer çalışanlar işleri daha az çaba gerektirdiği durumda daha fazla mutlu olurlar. Bu durum aşağıdaki şekilde gösterilmektedir²⁹³;

Şekil 3.8. Verimlilik-Doyum İlişkisi



Kaynak: Laurie J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, Great Britain, 1989, p. 337.

Buna göre, işiyle yakından ilgilenen çalışanlar diğerlerine göre daha yüksek doyum sağlayacaklardır. Bu açıdan işle bütünleşme olarak adlandırabileceğimiz bu durum, işiyle ilgili olan ve olmayan iki çalışanın aynı performans düzeyinde iş doyumlarının farklı olmasını açıklamaktadır²⁹⁴. Tüm bu açıklamalara göre, iş doyumunu ile performans arasındaki ilişki incelenirken, kişinin verimlilik düzeyi, işe yaklaşımı, kişisel özellikleri gibi birçok etken ortaya çıkacaktır ve bu nedenle de iş doyumunu-performans ilişkisi dolaylı olacaktır.

Güncelliğini koruyan bir diğer görüş, performansın iş doyumuna yol açtığı görüşüdür. Bu görüşe göre, ödüller doyuma neden olmaktadır ve performans da ödüllere ulaşmayı sağladığı için doyumla performans arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken olan ödüllerden kaynaklandığı söylenebilir. İyi performans ödüllere ulaşmaya neden olduğuna ve ödüller de doyum sağladığına göre, doyuma performansın öncülük ettiği yani performansın doyumunu etkilediği görülür²⁹⁵.

²⁹³ Mullins, a.g.e., p. 337.

²⁹⁴ Gibson, a.g.e., p. 473.

²⁹⁵ Lawler III, a.g.e., p. 210.

Buna bağlı olarak, örgütlerde performans-iş doyumunu ilişkisinin güçlü ve aynı yönde olması, bu örgütlerde performansa dayalı dışsal ödüllerin etkili bir şekilde dağıtıldığını gösterir. Bundan başka, söz konusu örgütlerde yüksek düzeyde gereksinimlerin doyumunu sağlayacak işler yapılmaktadır. Sonuçta, düşük performansı olan kişiler daha iyi performansa sahip olanlara göre daha fazla devamsızlık yapmakta ve işten ayrılmaktadırlar. Doyum ile performans ilişkisinin olmadığı örgütlerde ise, ödüllerin etkili bir şekilde performansla, devamsızlıkla ve personel devri ile ilişkilendirilmediği ve ödüllerin yüksek ve düşük performansa sahip olan çalışanlar arasında eşit bir şekilde dağıtıldığı görülür. Bir diğer durum ise, performans ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu örgütlerdir. Bu örgütlerde, devamsızlık ve personel devrinin en iyi performans gösteren personel açısından yüksek olmaktadır. Çünkü düşük performansı olan kişiler, daha iyi performansı olan çalışanlara kıyasla daha fazla ödül elde edeceklerdir²⁹⁶.

Genel olarak ileri sürülen görüşlere bakıldığında, performans kişilerin amaçlara ve istedikleri sonuçlara ulaşmak için gösterdikleri çaba ile belirlenmekte ve iş doyumunu da somut olarak elde edilen sonuçlarla ilgili olmaktadır. Diğer bir deyişle birçok kişinin inandığı gibi, iş doyumunun performansı artırdığını da söylemek mümkündür. En gerçekçi yaklaşım, iş doyumunu ve performansın birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur²⁹⁷.

Araştırmalar, iş doyumunu veya doyumsuzluğunun diğer bir ifadeyle, bireyin ne istediği ile neye sahip olduğunun en iyi şekilde bazı değerlendirme süreçleri doğrultusunda belirlenebileceğini ortaya koymuştur²⁹⁸. Bireyin isteklerine ulaşip ulaşmadığı iş doyumunun ölçülmesi sonucu belirlenirken, bireyin sahip olacakları ödüller, karşılıklar gibi çıktıların belirlenebilmesi için de performans değerlemesi uygulanmaktadır.

²⁹⁶ Lawler III, a.g.e., p. 215.

²⁹⁷ Tütüncü, a.g.e.

²⁹⁸ Tütüncü, a.g.e.

Performans değerlemeleri, iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkiyi etkileyebilen uygulamalardan biri olarak görülmektedir. Özellikle performans ölçümünün iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi, performans ile iş doyumunu ilişkisini güçlendirmektedir²⁹⁹. Bununla birlikte, yöneticiler personelin güçlü yönlerini ve gelişmesi gereken yönlerini belirlemede ve değerlendirmede performans değerlemelerini kullanmaktadır ve performans değerlemeleri uygun bir şekilde yerine getirildiğinde personelin moralini, verimliliğini ve iş doyumunu artırabileceklerdir. Buna karşın, etkili olmayan performans değerlemeleri yöneticiler, personel ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir³⁰⁰.

Performans değerlemelerinin personel üzerinde olumlu bir izlenim bırakabilmesi için, performans değerlemenin yapılma amacının açıkça belirlenmesi ve personele bilgi verilmesi yerinde olacaktır. Performans değerlemesinde değerleyici ve geliştirici amaçlardan hangisinin temel alınacağı ve personelin buna nasıl tepki göstereceği de önem kazanmaktadır.

Performans değerlendirme amaçları açısından gelişim, personelin etkili olmasını sağlayan becerilerini, deneyimlerini ve tutumlarını zenginleştirmeye ilgili olan bir çabayı ifade etmektedir. Gelişim amacı olan performans değerlendirme uygulamaları, bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin ayırt edilmesinde, amaçlarını ve eğitim gereksinimlerini belirlemede kullanılır. Değerleme ise, bireyin performansının bir dizi standartla, örgütün diğer üyeleriyle veya bireyin önceki performansı ile karşılaştırılması şeklinde tanımlanmaktadır ve değerleyici amacı olan performans değerlemeleri, ücret yönetimi, promosyon ve işten çıkarma kararları ile iyi ve kötü performansın belirlenmesi gibi insan kaynakları uygulamalarına destek olmaktadır³⁰¹.

Değerleyici ve geliştirici amaçları ayrı ayrı ele alan performans değerlendirme uygulamaları olduğu gibi, her iki amacın aynı anda elde edilmeye çalışıldığı performans

²⁹⁹ Spector, (1996) a.g.e., p. 233.

³⁰⁰ Mable H. Smith, "Empower Staff with Praiseworthy Appraisals", *Nursing Management*, Volume: 34, Issue: 1, 16.

³⁰¹ Wendy R. Boswell, John W. Boudreau, "Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses", <http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/PDFs/WorkingPapers/WP99-09.pdf> (01.05.2004)

değerleme uygulamaları da olabilir. Ancak bir tek performans değerlendirme uygulaması ile hem değerlendirici hem de geliştirici amaçları gerçekleştirmeye çalışmanın çatışma yarattığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Performans değerlemenin bu iki amacının birleştirildiği durumda, çalışanların güçlü yanları ve gelişim gereksinimleri ile ilgili tam bir geri-bildirim alamayabilecekleri öne sürülmüş ve değerlendirme ile personeli geliştirme amaçlarının ayrı tutulması önerilmiştir. Ayrıca her iki amacın birleştirildiği durumda ortaya çıkan çatışmanın değerlendirme sürecinin amaçlarına ulaşmasını ve örgüte yararlı olmasını engellediği düşünülmektedir. Bununla birlikte söz konusu çatışmanın bireylerin davranışlarını ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkilediği de söylenebilir³⁰².

Bu açıklamalar ışığında, personel tutumlarının performans değerlemesinin nasıl kullanılacağı hakkındaki beklentisine göre değişebileceği öne sürülebilir. Örneğin, performans değerlemesinin ne şekilde kullanılacağı, personele örgütteki değeri ve geleceği ile ilgili bir işaret olabilir. Eğer değerlendirme personelin eleştirilmesini içeriyorsa, bu durumun korumacılık ve bahaneler bulma gibi yıkıcı sonuçlar doğuran olumsuz tutumları beslediği görülmüştür. Bu açıdan değerlendirme sürecinin, kısmen olumsuz olmasından kaynaklanan; personel açısından direnç, reddetme, kızgınlık ve korkaklık gibi olumsuz psikolojik sonuçlar doğurduğu da öne sürülmektedir. Bu durumun bir diğer nedeninin personelin performans değerlendirme sürecinden beklentileri olduğu söylenmektedir. Personel, performans değerlendirme sürecinin adil olduğunu ve süreç sonunda elde edeceği ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılacağını düşünüyorsa, performans değerlemesine olumlu bakacaktır, aksi takdirde personel performans değerlendirme sürecinden memnun olmayacaktır³⁰³.

Performans değerlemede geliştirici amaçlara önem verilmesi ise personelin tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle, işin planlanması ve amaç belirleme ile kişinin performans özelliklerinin tartışılmasının personelin performans değerlendirme ile ilgili doyumunu arttırdığı görülmüştür. Personelin bir çoğunun geliştirici amaçları olan

³⁰² Boswell, a.g.e.

³⁰³ Wendy R. Boswell, John W. Boudreau, "Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use", *Human Resource Development Quarterly*, Volume:11, No:3, Fall, 2000, p. 285.

performans değerleme uygulamalarını benimsediği ve daha fazla doyum sağladığı yapılan araştırmalarla ortaya konmuřtur³⁰⁴. Kendini geliştirici amaçlara odaklayan ve doyumunu yüksek olan personelin örgüte katkısının diğerlerine göre daha fazla olacağı ve bu kişilerin artması sonucu örgütün bir bütün olarak gelişebileceği söylenebilir.

Sonuç olarak, örgütün etkinliğinde, çalışanların performansları ile doyum düzeyleri önemli bir rol oynamaktadır. Personel açısından performans ve iş doyumunu ilişkisine ve bu ilişkiye göre personelin örgüte katkısına bakıldığında, örgüt içinde dört farklı personel tipi görölmektedir³⁰⁵;

-İş Doyumu Yüksek Olmasına Karşın Düşük Performans Gösterenler: Kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın örgüte katkılarında daha fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu kişilerin iyi yönlendirilmedikleri ve denetlenmedikleri söylenebilir. (Şekil 3.9.'da A bölgesi)

-Performansı Yüksek, Buna Karşın İş Doyumu Düşük Olanlar: Çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Bunlar bunalım içinde ve ayrılma sınırındadır. (Şekil 3.9.'da C bölgesi)

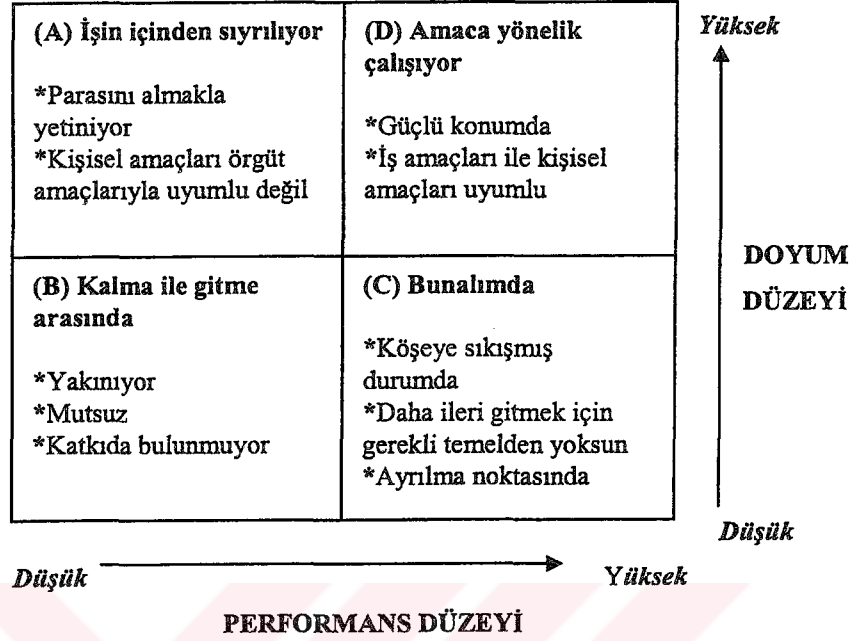
-Gerek Performansı Gerekse Doyum Düzeyi Düşük Olanlar: Huzursuz ve mutsuz iş yaşamları ve verimsiz iş ilişkileri kimseye bir yarar sağlamamaktadır. Bu kişilerle ilgili disiplin işlevinin en kısa sürede gerçekleştirilmesi gerekir. (Şekil 3.9.'da B bölgesi)

-Gerek Doyumu Gerekse Performansı Yüksek Düzeyde Bulunanlar: Kişisel amaçları ile örgüt amaçlarını özdeşleştirebilen mutlu ve verimli çalışanlardır. Örgütün amaçlarına katkıda bulunurken kişisel doyumda elde etmekte ve her iki tarafın beklentilerinin birlikte gerçekleşmesini sağlamaktadır. (Şekil 3.9.'da D bölgesi)

³⁰⁴ Boswell, a.g.e., p. 287.

³⁰⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 45.

Şekil 3.9. Personel-Performans-İş Doymu



Kaynak: İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 45.

Buna göre, yöneticilere düşen görev, tüm personelini D bölgesi ile gösterilen “yüksek performans-yüksek iş doymu” bölgesine taşımaktır³⁰⁶. Yöneticiler bunu gerçekleştirirken, performans değerlemelerinden yararlanmaları ve değerlemeyi geliştirici amaçlara dayandırmaları yerinde olacaktır. Değerleme sürecinin başlangıcında personelin bilgilendirilmesi ve sürecin son aşamasında personele geribildirimde bulunularak güçlü yönleri ve zayıf yönlerinin belirtilmesi, zayıf olan yönlerine neyin sebep olduğunun ortaya konması ile; zayıf yönlerinin güçlendirilmesi ve güçlü yönlerinin daha yararlı hale getirilmesinde ne tür eğitim gereksinimlerinin olabileceğinin belirlenmesi, ayrıca performans sonuçlarına göre personelin elde edeceği ödüllerin dağıtımının adil bir şekilde yapılması, personelin gelecekteki performansının artırılmasında ve iş doyumunun sağlanmasında önem kazanmaktadır.

³⁰⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 45.



IV. BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİ

Araştırma yapılan işletme, soda-kireç camından otomatik makinelerle müşteri isteklerine uygun sofrta camı üretmek üzere kurulmuştur. Sözkonusu işletmede üç vardiya usulüne göre üretim yapılmaktadır.

Bilimsel etiğe uygun olmayacağı düşüncesinden hareketle araştırma yapılan işletme hakkında ayrıntılı bilgi verilmemiş ve kurum kimliği gizli tutulmuştur.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ ve HİPOTEZLERİ

Araştırma hakkında genel bir bilgi vermek için, araştırmanın amacı, yöntemi ve hipotezlerine değinilmiştir.

4.2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı performans değerlemenin iş doyumunu etkileyip etkilemediğini; eğer etkiliyorsa iş doyumunu ile ilgili diğer etkenlerle karşılaştırılarak ne ölçüde etkide bulunduğunu araştırmaktır. Performans değerlendirme uygulamalarının daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve iş doyumunun artırabilmesi için performans değerlendirme ile ilgili sorunlara dikkat çekilmiş ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir.

4.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır. Uygulanan ankette, 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anketin güvenilirliği 0,81 düzeyindedir. Buna göre, uygulanan anket istatistiksel olarak yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir.

Araştırma verileri bir cam işletmesinde çalışan işçilere uygulanan anketler ile toplandı. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere

yer verilmiştir. İkinci bölüm, İş Doyumu Anketi'nden oluşmaktadır. İş Doyumu Anketi, toplam 36 sorudan oluşmaktadır ve iş doyumunun ücret, terfi, gözetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim olmak üzere dokuz alt unsurunun her birine yönelik dörder soruyu içermektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların performans değerlendirme uygulamasına ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla eklenmiş 12 soru bulunmaktadır.

İş doyumunu puanı, her bir unsura yönelik puanların toplanması sonucu elde edilmiştir ve karşılaştırma olanağını kolaylaştırmak için performans değerlemeye yönelik soruların toplam puanı da dörde bölünmüştür. Buna göre bir işçinin iş doyumunu bölümünden alabileceği en yüksek puan 180 ve en düşük puan 36 olacağından, iş doyumunu puanları 36-71 arası çok düşük, 72-107 arası düşük, 108-143 arası yüksek, 144-180 arası çok yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte, her bir iş doyumunu unsuru ile ilgili olan dörder sorudan elde edilen toplam puanlar da 4-7 arası çok düşük, 8-11 arası düşük, 12-15 arası yüksek, 16-20 arası çok yüksek doyum düzeyi olarak kabul edilmiştir.

4.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1 : İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2 : İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları, iş doyumunu etkilemektedir.

H3 : Performans değerlendirme uygulaması ile personelin ücretten doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

H4 : Performans değerlendirme uygulaması ile personelin terfiden doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

H5 : Performans değerlendirme uygulaması ile personelin ödüllerden doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS paket programında analiz edilmiştir. Demografik özellikler ile anket soruları frekans dağılımı ile incelenmiş; iş doyumuna unsurlarına ilişkin regresyon analizi ; performans değerlendirme soruları ile ücret, terfi ve ödüllerle ilgili sorular arasında korelasyon ile regresyon analizi yapılmıştır. Performans değerlendirmenin iş doyumuna üzerindeki etkisini belirlemek için de regresyon analizine başvurulmuştur.

4.3.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örnekleme, Kütahya'da yaşayan ve bir cam işletmesinin gündüz vardiyasında çalışan işçilerin oluşturduğu 170 kişilik evrenden, $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde %11'lik örnekleme hatası ile yapılan bir anket uygulaması için 83 kişiden oluşmaktadır. Ankete katılan toplam işçi sayısı 83'tür ve demografik özellikleri ile ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

Örneklemin demografik özelliklerine bakıldığında, ankete katılan çalışanların demografik özelliklerinin birbiriyle benzer yani homojen yapıda olduğu söylenebilir. Bu nedenle, demografik özelliklerle iş doyumuna arasındaki ilişkiler geçerli bir şekilde incelenemediği için sadece demografik özelliklerin frekans dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.1.Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Boş	2	2,4
Kadın	1	1,2
Erkek	80	96,4
Toplam	83	100

Araştırmaya katılan işçilerin 2'si cinsiyet seçeneğini boş bırakmıştır. Bununla birlikte anketi cevaplayanların 1'i kadın, 80'i erkektir. Başka bir deyişle, ankete katılanların %96'sı erkek işçilerden oluşmaktadır. Bu açıdan, cam işletmesinde daha çok erkek işçilerin çalıştığı ve çalışma koşullarının kadın çalışanlara göre ağır olduğu için tercih edilmediği ya da beden gücünün daha fazla önem taşıdığı işlerin yapıldığı söylenebilir.

Tablo 4.2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	%
20-25	33	39,6
26-30	31	37,2
31-35	14	16,8
36-40	5	6
Toplam	83	100

Ankete katılanların 33'ü 20-25 yaş aralığında, 31'i 26-30 yaş aralığında, 14'ü 31-35 yaş aralığında ve 5'i 36-40 yaş aralığındadır. Buna göre, ankete katılan işçilerin büyük çoğunluğu %39 oranı ile 20-25 yaş aralığındadır. 26-30 yaş aralığında ise ankete katılanların %37'si yer almaktadır. Bu açıdan anketi cevaplayan işçilerin %77'si 20-30 yaş aralığında olduğundan işletmenin nispeten genç bir işgücüne sahip olduğu söylenebilir ve bu durum personel devir oranının yüksekliği ile açıklanabilir.

Tablo 4.3. Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%
Boş	3	3,6
Bekar	30	36,1
Evli	50	60,2
Toplam	83	100

Ankete katılanların 3'ü medeni durum seçeneğini boş bırakırken, 30'u bekar olduğunu, 50'si evli olduğunu belirtmiştir. Buna göre ankete katılan işçilerin %36'sı bekarken, %60 oranına göre büyük çoğunluğu evlidir.

Tablo 4.4. Çalışanların Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	Frekans	%
İlkokul	7	8,4
Ortaokul	39	46,9
Lise	35	42,3
Yüksekokul	1	1,2
Üniversite	1	1,2
Toplam	83	100

Ankete katılanlardan öğrenim düzeyi ilkokul olan 7 kişi, ortaokul olan 39 kişi, lise olan 35 kişi, yüksekokul olan 1 kişi, üniversite olan 1 kişi bulunmaktadır. Ankete katılanların %46'sının öğrenim düzeyi ortaokul olduğundan, çalışan işçilerin büyük çoğunluğunun ortaokula kadar öğrenim gördüğü söylenebilir. Buna göre, işçilerin büyük çoğunluğunun öğrenim düzeyi düşüktür.

Tablo 4.5. Kıdem Durumuna Göre Çalışanların Dağılımı

Kıdem	Frekans	%
0-5 yıl	71	85,5
5-10 yıl	11	13,3
10-15 yıl	1	1,2
Toplam	83	100

Ankete katılanlardan sadece 1 kişi 10-15 yıllık kıdeme sahipken, 5-10 yıl arasında çalışmış olan 11 kişi bulunmaktadır. Ankete katılanlardan 71 kişi, yani %85'i 0-5 yıllık bir süre içerisinde işletmede çalışmaktadır. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğunun 5 yılı geçmeden işletmeden ayrıldığı ve bu nedenle işçiler açısından personel devir oranının yüksek olduğu söylenebilir.

4.3.2. Anket Sorularının Analizi

Anket soruları, iş doyumuna yönelik olan sorular ile performans değerlendirmeyle ilgili sorular olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. İş doyumuna yönelik sorular; ücret, terfi, gözetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim olmak üzere dokuz gruba ayrılmaktadır. Söz konusu soruların analizi aşağıdaki gibidir.

4.3.2.1. İş Doyumu Unsurlarının Frekans Dağılımı

İş doyumunu unsurlarının incelenmesinden önce, ankete katılanların iş doyumunu sorularının bütününden elde edilen iş doyumunu puanlarına yer verilmiştir. İş doyumunu puanını oluşturan iş doyumunu unsurları; ücret, terfi, gözetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim ayrıca incelenmiştir.

Ankete katılanların iş doyumu puanları, en düşük 36, en yüksek 180 olacağından; 36-71 puan aralığı çok düşük doyum düzeyi, 72-107 puan aralığı düşük doyum düzeyi, 108-143 puan aralığı yüksek doyum düzeyi, 144-180 puan aralığı çok yüksek doyum düzeyi olarak değerlendirilmiştir.

İş doyumu unsurlarının toplam puanlarına göre oluşturulan iş doyumu puanlarına ilişkin frekans dağılımları tablosu incelendiğinde, 36-71 puan aralığındaki 13 kişi ankete katılanların %15'ini, 72-107 puan aralığındaki 59 kişi ankete katılanların %70'ini, 108-143 puan aralığındaki 11 kişi ankete katılanların %13'ünü oluşturmaktadır. Buna karşın, iş doyumu puanı 144-180 aralığında olan kimse bulunmamaktadır.

Tablo 4.6. İş Doyumu Puanları

İş Doyumu Puanları	Frekans	%
36-71	13	15,6
72-107	59	70,8
108-143	11	13,2
144-180	0	0

Buna göre, ankete katılanların büyük çoğunluğunun (%70) 72-107 puan aralığında iş doyumu puanı bulunduğundan, işçilerin genel olarak iş doyumu düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Ankete katılanların sadece %13'ünün yüksek düzeyde iş doyumu puanı almış olması ve çok yüksek düzeyde iş doyumu puanı (144-180 puan aralığı) alan kimsenin olmaması da bu durumu destekler görünmektedir.

Ankete katılanların iş doyumu unsurlarının her birinden elde ettiği puanların frekans dağılımı da aşağıda incelenmektedir. Her bir unsurla ilgili 4'er soru bulunmaktadır ve buna göre bir kişinin bir unsurdan elde edeceği en yüksek puan 20, en düşük puan 4 olmaktadır. Buna göre, her bir unsurdan elde edilen puanlar, 4-7 aralığı çok düşük, 8-11 aralığı düşük, 12-15 aralığı yüksek, 16-20 aralığı çok yüksek olarak değerlendirilmiştir.

4.3.2.1.1. Ücret

Ankette yer alan ücrete ilişkin sorular ve frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

Ücrete yönelik ilk soru “Yaptığım iş için ödenen ücretin yeterli ve adil olduğunu düşünüyorum” (Soru 1) şeklindedir ve ankete katılanların bu soruya verdikleri cevapların frekans dağılımı tabloda verilmiştir.

Tablo 4.7. Ücrete İlişkin Soru 1'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	57	68,7
Kısmen katılmıyorum	15	18,1
Emin değilim	4	4,8
Kısmen katılıyorum	2	2,4
Tamamen katılıyorum	5	6,0
Toplam	83	100,0

Tablo 4.7.'ye göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%68) yaptığı iş için ödenen ücreti yetersiz bulmaktadır ve adil olmadığını düşünmektedir.

Ücrete yönelik ikinci soru “Ücret artışları nadiren ve uzun zaman aralıklarında yapılmaktadır” (Soru 10) şeklindedir. Ankete katılanların bu soruya verdikleri cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.8. Ücrete İlişkin Soru 10'un Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	58	69,9
Kısmen katılıyorum	10	12,0
Emin değilim	3	3,6
Kısmen katılmıyorum	1	1,2
Hiç katılmıyorum	11	13,3
Toplam	83	100,0

Tablo 4.8.'e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%69) ücret artışlarının nadiren ve uzun zaman aralıklarında yapıldığını düşünmektedirler.

Ücrete yönelik üçüncü soru “İşletmenin bana ödediği ücreti düşününce, takdir edilmediğim hissine kapılıyorum” (Soru 19) şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı şu şekildedir.

Tablo 4.9. Ücrete İlişkin Soru 19'un Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	59	71,1
Kısmen katılıyorum	14	16,9
Emin değilim	3	3,6
Kısmen katılmıyorum	3	3,6
Hiç katılmıyorum	4	4,8
Toplam	83	100,0

Tablo 4.9. incelendiğinde, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%71) kendilerine ödenen ücreti düşününce takdir edilmedikleri hissine kapıldıkları, yani yaptıkları işin karşılığını alamadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Ücrete yönelik dördüncü soru “Ücret artışı elde etme şansının olması beni mutlu etmektedir” (Soru 28) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.10. Ücrete İlişkin Soru 28'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	29	34,9
Kısmen katılmıyorum	11	13,3
Emin değilim	8	9,6
Kısmen katılıyorum	5	6,0
Tamamen katılıyorum	30	36,1
Toplam	83	100,0

Tablo 4.10.'a göre, ankete katılanların %36'sı ücret artışı elde etme şansının olduğunu ve bu durumun kendilerini mutlu ettiklerini belirtirken; %34'ü ücret artışı elde etme şansının olmadığını, dolayısıyla mutlu olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.11. Ücrete İlişkin Doyum Puanları

Ücrete ait Doyum Puanları	Frekans	%
4-7	36	43,3
8-11	36	43,3
12-15	11	13,2
Toplam	83	100,0

Ücret unsuru ile ilgili sorulardan elde edilen puanlamaya bakıldığında, ankete katılanların %43'ünün çok düşük doyum düzeyinde; %43'ünün düşük doyum düzeyinde, %13'ünün yüksek doyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların %86'sı ücretten doyum sağlayamamaktadır. Bunun nedeni, ücrete yönelik sorulara verilen cevaplar incelendiğinde; çalışanların aldıkları ücreti yetersiz buldukları, çalışmalarının karşılığını alamadıkları, bu durumu adil bulmadıkları ve kendilerini mutlu hissetmemeleri olarak görülmektedir.

4.3.2.1.2. Terfi

Ankette yer alan terfiye ilişkin sorular ve frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

Terfiye yönelik ilk soru "İşimde gerçekten çok az terfi olanağı var" (Soru 2) şeklindedir. Bu soruya ilişkin verilen cevapların frekans dağılımı şu şekildedir.

Tablo 4.12. Terfiye İlişkin Soru 2'nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	54	65,1
Kısmen katılıyorum	11	13,3
Emin değilim	2	2,4
Kısmen katılmıyorum	9	10,8
Hiç katılmıyorum	7	8,4
Toplam	83	100,0

Tablo 4.12.'ye göre ankete katılanların büyük çoğunluğu (%65), işlerinde çok az terfi olanağı olduğunu belirtmiştir. Alt kademedeki çalışanlar için genellikle terfi etme olanaklarının az olduğu söylenebilir.

Terfiye yönelik ikinci soru “İşini iyi yapanların terfi etme şansı vardır”(Soru 11) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.13. Terfiye İlişkin Soru 11`in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	29	34,9
Kısmen katılmıyorum	25	30,1
Emin değilim	13	15,7
Kısmen katılıyorum	7	8,4
Tamamen katılıyorum	9	10,8
Toplam	83	100,0

Tablo 4.13. incelendiğinde, ankete katılanların %34`ünün işini iyi yapanların terfi etme şansının hiç olmadığını düşündükleri; %30`unun da işini iyi yapanların terfi etme şansının olduğuna kısmen katılmadıkları görülmektedir. Buna göre ankete katılanların büyük çoğunluğu, işlerini iyi yapsalar da terfi etme şanslarının olmadığını düşünmektedir.

Terfiye yönelik üçüncü soru “Burada insanlar, diğer işletmelerde olduğu kadar hızlı yükselmektedir” (Soru 20) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.14. Terfiye İlişkin Soru 20`nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	41	49,4
Kısmen katılmıyorum	20	24,1
Emin değilim	9	10,8
Kısmen katılıyorum	5	6,0
Tamamen katılıyorum	8	9,6
Toplam	83	100,0

Tablo 4.14`e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%49) diğer işletmelere kıyasla kendi işletmelerinde hızlı terfi etme olanaklarının bulunmadıklarını belirtmiştir.

Terfiye yönelik dördüncü soru “Kendi adıma buradaki terfi etme olanaklarını tatmin edici buluyorum” (Soru 33) şeklindedir. Ankete katılanların bu soruya verdikleri cevapların frekans dağılımı şu şekildedir.

Tablo 4.15. Terfiye İlişkin Soru 33'ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	56	67,5
Kısmen katılmıyorum	8	9,6
Emin değilim	6	7,2
Kısmen katılıyorum	7	8,4
Tamamen katılıyorum	6	7,2
Toplam	83	100,0

Tablo 4.15'e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%67) terfi etme olanaklarını yetersiz bulmaktadır ve bu durumdan memnun değildir.

Tablo 4.16. Terfiye İlişkin Doyum Puanları

Terfiye ait Doyum Puanları	Frekans	%
4-7	46	55,4
8-11	23	27,6
12-15	13	15,6
16-20	1	1,2
Toplam	83	100,0

Terfi ile ilgili sorulardan elde edilen puanlara bakıldığında, ankete katılanların %55'inin çok düşük doyum düzeyinde, %27'sinin düşük doyum düzeyinde, %15'inin yüksek doyum düzeyinde ve sadece %1'inin çok yüksek doyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların %82'si terfiden doyum sağlayamamaktadır. Terfiye yönelik sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, terfiden doyum sağlayamamalarının nedeni terfi olanaklarının yetersizliği olarak görülmektedir. Ancak bu durum, ankete katılanların alt kademede çalışan işçiler olması ve işçilerin öğrenim düzeyinin düşük olması nedeniyle, iş yaşamlarında terfi etmelerinin zor olması ile açıklanabilir.

4.3.2.1.3. Gözetim

Ankette yer alan gözetime ilişkin sorular ve frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

Gözetim ile ilgili ilk soru “Gözetimcim (üstüm) işini yapmada yeterlidir” (Soru 3) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.17. Gözetime İlişkin Soru 3'ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	14	16,9
Kısmen katılmıyorum	8	9,6
Emin değilim	18	21,7
Kısmen katılıyorum	29	34,9
Tamamen katılıyorum	14	16,9
Toplam	83	100,0

Tablo 4.17'ye göre, ankete katılanların %34'ü “gözetimcim işini yapmada yeterlidir” ifadesine kısmen katılırken, %21'i bu konuda emin olmadığını belirtmiştir. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun gözetimcilerini yeterli buldukları ve bir kısmının da bu konuda görüş belirtmekten çekindikleri söylenebilir.

Gözetim ile ilgili ikinci soru “Gözetimcim bana karşı adil değildir” şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.18. Gözetime İlişkin Soru 12'nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
----------	---------	---

bakıldığında bu konudaki görüşlerin farklılaştığı ve verilen cevapların birbirlerine yaklaşık değerler aldığı görülmektedir.

Gözetim ile ilgili üçüncü soru “Gözetimcim, astlarının hislerini çok az umursarlar” şeklinde olup, soruya ilişkin verilen cevapların frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.19. Gözetime İlişkin Soru 21'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	43	51,8
Kısmen katılıyorum	18	21,7
Emin değilim	3	3,6
Kısmen katılmıyorum	12	14,5
Hiç katılmıyorum	7	8,4
Toplam	83	100,0

Tablo 4.19'a göre, ankete katılanların büyük çoğunluğunun (%51) düşüncesi gözetimcilerin astlarının hislerini çok az umursadığı yönündedir. Bu açıdan, işçiler kendi duygularının gözetimcileri tarafından önemsenmediğini düşünmektedirler.

Gözetim ile ilgili dördüncü soru “Gözetimcimden memnunum” (Soru 30) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.20. Gözetime İlişkin Soru 30'un Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	23	27,7
Kısmen katılmıyorum	3	3,6
Emin değilim	24	28,9
Kısmen katılıyorum	23	27,7
Tamamen katılıyorum	10	12,0
Toplam	83	100,0

Tablo 4.20'ye göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%28) gözetimcilerinden memnun olup olmama konusunda emin olmadıklarını belirtmiştir.

Bununla birlikte, gözetimcilerinden hiç memnun olmayan çalışanlarla (%27), kısmen memnun olanların (%27) sayısı eşit çıkmıştır.

Tablo 4.21. Gözetime İlişkin Doyum Puanları

Gözetime ait Doyum Puanları	Frekans	Yüzde
4-7	16	19,2
8-11	31	37,3
12-15	24	28,8
16-20	12	14,4
Toplam	83	100,0

Gözetim ile ilgili sorulardan elde edilen puanlara bakıldığında, ankete katılanların %19'unun çok düşük doyum düzeyinde, %37'sinin düşük doyum düzeyinde, %29'unun yüksek doyum düzeyinde, %14'ünün çok yüksek doyum düzeyinde bulunduğu görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların %56'sının gözetimden doyum sağlayamazken, %43'ünün gözetimden doyum elde ettikleri söylenebilir. Buna göre, ankete katılan işçilerin yaklaşık olarak yarısı ilk amirlerinden memnunken, diğer yarısının memnun olmadığı ortaya çıkmaktadır. Gözetimcileri ile ilgili sorulara bakıldığında, işçilerin verdikleri cevapların birbiriyle tutarlı olmadığı ve soruya cevap vermede kararsız kalanların sayısının yüksek olduğu görülmektedir. Bu açıdan, gözetimcilerinden memnun olanlarla memnun olmayanların hemen hemen yaklaşık değerler almasının nedeni olarak, işçilerin gözetimcilerini tam olarak tanıyabilmelerine yetecek kadar işletmede uzun süre çalışmamış olmaları öne sürülebilir.

4.3.2.1.4. Yan Haklar

Ankette yer alan yan haklara ilişkin sorular ve frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

Yan haklar ile ilgili ilk soru "Aldığım ücret dışı haklardan memnun değilim" (Soru 4) şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.22. Yan Haklara İlişkin Soru 4'ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	54	65,1
Kısmen katılıyorum	13	15,7
Emin değilim	1	1,2
Kısmen katılmıyorum	4	4,8
Hiç katılmıyorum	11	13,3
Toplam	83	100,0

Tablo 4.22.'ye göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%65) aldığı ücret dışı haklardan memnun değildir.

Yan haklar ile ilgili ikinci soru “Elde ettiğimiz ücret dışı haklar, diğer birçok işletmenin sunduğu kadar iyidir” (Soru 13) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı şu şekildedir.

Tablo 4.23. Yan Haklara İlişkin Soru 13'ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	44	53,0
Kısmen katılmıyorum	15	18,1
Emin değilim	11	13,3
Kısmen katılıyorum	4	4,8
Tamamen katılıyorum	9	10,8
Toplam	83	100,0

Tablo 4.23.'e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%53) elde ettiği ücret dışı hakları, diğer işletmelerle karşılaştığında yetersiz bulmaktadır.

Yan haklar ile ilgili üçüncü soru “İşletmeden aldığımız ücret dışı haklar hiç adil değildir” (Soru 22) şeklinde olup, bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.24. Yan Haklara İlişkin Soru 22'nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	58	69,9
Kısmen katılıyorum	12	14,5
Emin değilim	4	4,8
Kısmen katılmıyorum	5	6,0
Hiç katılmıyorum	4	4,8
Toplam	83	100,0

Tablo 4.24.'e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%69) işletmeden aldığı ücret dışı hakları adil bulmamaktadır.

Yan haklar ile ilgili son soru "Almamız gereken ama bize verilmeyen ücret dışı hakların olduğunu düşünüyorum" (Soru 29) şeklindedir, bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.25. Yan Haklara İlişkin Soru 29'un Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	51	61,4
Kısmen katılıyorum	20	24,1
Emin değilim	6	7,2
Kısmen katılmıyorum	1	1,2
Hiç katılmıyorum	5	6,0
Toplam	83	100,0

Tablo 4.25.'e bakıldığında, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%61) ücret dışı haklardan yeterince yararlanmadıklarını, yan hakların gerektiği gibi dağıtılmadığını düşünmektedirler.

Tablo 4.26. Yan Haklara İlişkin Doyum Puanları

Yan Haklara ait Doyum Puanları	Frekans	%
4-7	47	56,5
8-11	28	33,6
12-15	6	7,2
16-20	2	2,4
Toplam	83	100,0

Yan haklarla ilgili sorulardan elde edilen puanlara bakıldığında ankete katılanların %56'sı çok düşük doyum düzeyinde, %33'ü düşük doyum düzeyinde, %7'si yüksek doyum düzeyinde, %2'si çok yüksek doyum düzeyinde bulunmaktadır. Buna göre, ankete katılanların %89'u işletmede verilen yan haklardan doyum sağlayamazken, %9'u doyum sağlamaktadır. Yan haklar ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde çalışanların yan haklardan yeterince yararlanmadıkları ve bu durumu adil bulmadıkları görülmektedir. Bu açıdan büyük çoğunluğun işletmedeki yan haklardan memnun olmadığı söylenebilir.

4.3.2.1.5. Ödüller

Ankette yer alan ödüllere ilişkin sorular ve frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

Ödüllere yönelik ilk soru “İyi bir iş yaptığımda bunun fark edildiğini düşünüyorum” (Soru 5) şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 4.27. Ödüllere İlişkin Soru 5'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	32	38,6
Kısmen katılmıyorum	14	16,9
Emin değilim	19	22,9
Kısmen katılıyorum	7	8,4
Tamamen katılıyorum	11	13,3
Toplam	83	100,0

Tablo 4.27.'ye göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%38) iyi bir iş yaptığında bunun fark edilmediğini düşünmektedir. Bu açıdan çalışanların yeterince takdir edilmediği söylenebilir.

Ödüller ile ilgili ikinci soru “Yaptığım işin takdir edildiğini sanmıyorum ve işim bana değersiz geliyor” (Soru 14) şeklinde olup, bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.28. Ödüllere İlişkin Soru 14`ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	20	24,1
Kısmen katılıyorum	23	27,7
Emin değilim	16	19,3
Kısmen katılmıyorum	12	14,5
Hiç katılmıyorum	12	14,5
Toplam	83	100,0

Tablo 4.28.`e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu yaptıkları işin takdir edilmediğini düşünmektedir ve bu nedenle işlerini değersiz görmektedirler. Ancak tablonun geneli bakıldığında, bu konuda verilen cevapların hemen hemen yaklaşık değerler aldığı görülmektedir.

Ödüllerle ilgili üçüncü soru “Burada çalışanlar için çok az ödül var” şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.29. Ödüllere İlişkin Soru 23`ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	69	83,1
Kısmen katılıyorum	7	8,4
Emin değilim	3	3,6
Kısmen katılmıyorum	2	2,4
Hiç katılmıyorum	2	2,4
Toplam	83	100,0

Tablo 4.29`a göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%83) işletmede çok az ödül olduğunu düşünmektedir.

Ödüllerle ilgili son soru “Gösterdiğim çabanın gerektiği şekilde ödüllendirilmediğini düşünüyorum” şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı şu şekildedir.

Tablo 4.30. Ödüllere İlişkin Soru 32'nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	50	60,2
Kısmen katılıyorum	20	24,1
Emin değilim	3	3,6
Kısmen katılmıyorum	2	2,4
Hiç katılmıyorum	8	9,6
Toplam	83	100,0

Tablo 4.30.'a göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%60) gösterdikleri çabanın gerektiği şekilde ödüllendirilmediği görüşündedir.

Tablo 4.31. Ödüllere İlişkin Doyum Puanları

Ödüllere ait Doyum Puanları	Frekans	Yüzde
4-7	40	48,2
8-11	32	38,6
12-15	10	12
16-20	1	1,2
Toplam	83	100,0

Ödüller ile ilgili sorulara yönelik puanlara bakıldığında, ankete katılanların %48'inin çok düşük doyum düzeyinde, %38'inin düşük doyum düzeyinde, %12'sinin yüksek doyum düzeyinde, %1'inin çok yüksek doyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların %86'sı işletmeden elde ettiği ödüllerden doyum sağlayamamaktadır. Ödüllere ilişkin sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, çalışanların ödüllerden doyum sağlayamamasının nedeni, işletmede ödül sisteminin etkin bir şekilde işletilmemesi, çalışanlar için ödüllerin yeterli olmaması ve gösterdikleri çabanın karşılığını alamamaları olarak görülmektedir.

4.3.2.1.6. Çalışma Koşulları

Ankette yer alan çalışma koşullarına ilişkin sorular ve frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

Çalışma koşullarına yönelik ilk soru “Kuralların ve prosedürlerin birçoğu işimi iyi yapmayı zorlaştırmaktadır” (Soru 6) şeklinde olup, bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.32. Çalışma Koşullarına İlişkin Soru 6'nın Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	22	26,5
Kısmen katılıyorum	24	28,9
Emin değilim	15	18,1
Kısmen katılmıyorum	12	14,5
Hiç katılmıyorum	10	12,0
Toplam	83	100,0

Tablo 4.32. incelendiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğu (%28) kuralların ve prosedürlerin işini iyi bir şekilde yapmayı zorlaştırdıkları görüşüne kısmen katılmakta, %26'sı tamamen katılmaktadır.

Çalışma koşullarına ilişkin ikinci soru “İyi bir iş yapmak için gösterdiğim çabalar bürokratik engellere nadiren takılır” (Soru 15) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.33. Çalışma Koşullarına İlişkin Soru 15'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	12	14,4
Kısmen katılmıyorum	12	14,5
Emin değilim	24	28,9
Kısmen katılıyorum	24	28,9
Tamamen katılıyorum	11	13,3
Toplam	83	100,0

Tablo 4.33.'e göre, iyi bir iş yapmak için gösterdiği çabanın bürokratik engellere nadiren takıldığı ifadesine kısmen katılanlarla, bu konuda emin olmayanların sayısı

birbirine eşit düzeydedir. Anket uygulanan çalışanların işçi olması ve yaptıkları işin özelliği nedeniyle bürokratik engeller ile ilgili kesin bir görüşe varamadıkları söylenebilir.

Çalışma koşulları ile ilgili üçüncü soru “Mesaide yapabileceğimden fazla işim var” (Soru 24) şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.34. Çalışma Koşullarına İlişkin Soru 24'ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	33	39,8
Kısmen katılıyorum	34	41,0
Emin değilim	4	4,8
Kısmen katılmıyorum	6	7,2
Hiç katılmıyorum	6	7,2
Toplam	83	100,0

Tablo 4.34.'e göre ankete katılanların büyük çoğunluğu (%41) mesaide yapabileceğinden fazla işi olduğunu yani, iş yükünün fazla olduğunu belirtmiştir.

Çalışma koşulları ile ilgili dördüncü soru “İşimde kırtasiye işi çok fazla” (Soru 31) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.35. Çalışma Koşullarına İlişkin Soru 31'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	16	19,3
Kısmen katılıyorum	6	7,2
Emin değilim	11	13,3
Kısmen katılmıyorum	6	7,2
Hiç katılmıyorum	44	53,0
Toplam	83	100,0

Tablo 4.35.'e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%53) işinde kırtasiye işinin olmadığını belirtmiştir. Anket uygulanan çalışanların pozisyonu işçi olduğundan işlerinde kırtasiye işlerinin yer almaması doğaldır.

Tablo 4.36. Çalışma Koşullarına İlişkin Doyum Puanları

Çalışma Koşullarına ait Doyum Puanları	Frekans	%
4-7	8	9,6
8-11	29	34,9
12-15	43	51,7
16-20	3	3,6
Toplam	83	100,0

Çalışma koşulları ile ilgili sorulardan elde edilen puanlara bakıldığında, ankete katılanların %9'unun çok düşük doyum düzeyinde, %35'inin düşük doyum düzeyinde, %51'inin yüksek doyum düzeyinde, %3'ünün çok yüksek doyum düzeyinde bulunduğu söylenebilir. Buna göre, ankete katılanların yaklaşık yarısı çalışma koşullarından memnunken diğer yarısı çalışma koşullarından memnun değildir. Bu durum, 0-5 yıl arası çalışanların daha fazla olduğu göz önüne alınırsa çalışma koşullarına uyum sağlamada zorluk yaşamaları ve ankete verilen cevaplara göre iş yükünü fazla olması ile açıklanabilir.

4.3.2.1.7. İş Arkadaşları

Ankette yer alan iş arkadaşları ile ilgili sorular ve frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

İş arkadaşlarına yönelik ilk soru "Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum" (Soru 7) şeklinde olup, bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.37. İş Arkadaşlarına İlişkin Soru 7'nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	3	3,6
Kısmen katılmıyorum	5	6,0
Emin değilim	5	6,0
Kısmen katılıyorum	33	39,8
Tamamen katılıyorum	37	44,6
Toplam	83	100,0

Tablo 4.37. incelendiğinde, ankete katılanların büyük çoğunluğunun (%44) iş arkadaşlarından memnun olduğu görülmektedir.

İş arkadaşları ile ilgili ikinci soru “Birlikte çalıştığım insanların beceriksiz olması yüzünden daha sıkı çalışmak zorunda kalıyorum” (Soru 16) şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki şekildedir.

Tablo 4.38. İş Arkadaşlarına İlişkin Soru 16'nın Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	28	33,7
Kısmen katılıyorum	13	15,7
Emin değilim	10	12,0
Kısmen katılmıyorum	11	13,3
Hiç katılmıyorum	21	25,3
Toplam	83	100,0

Tablo 4.38.'e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%33) iş arkadaşlarının beceriksiz olması nedeniyle daha çok çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. İş arkadaşlarından memnun olup olmamaları konusunda verdikleri cevaplarla bu soru arasındaki tutarsızlık, ilk soruya duygusal cevap vermiş olmaları ile açıklanabilir.

İş arkadaşları ile ilgili üçüncü soru “İş arkadaşlarımı severim” şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.39. İş Arkadaşlarına İlişkin Soru 25'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	3	3,6
Kısmen katılmıyorum	4	4,8
Emin değilim	8	9,6
Kısmen katılıyorum	24	28,9
Tamamen katılıyorum	44	53,0
Toplam	83	100,0

Tablo 4.39'a göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%53) iş arkadaşlarını sevmektedir. Bu soruya verilen cevaplar ile ilk soruya verilen cevaplar birbirine

benzerdir ve her iki soruya iş ilişkisini göz önüne almadan duygusal olarak cevap verdikleri söylenebilir.

İş arkadaşlarına yönelik son soru “İşyerinde önemsiz konularda çok fazla çekişme ve kavga oluyor” (Soru 34) şeklinde olup, bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.40. İş Arkadaşlarına İlişkin Soru 34'ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	38	45,8
Kısmen katılıyorum	15	18,1
Emin değilim	4	4,8
Kısmen katılmıyorum	11	13,3
Hiç katılmıyorum	15	18,1
Toplam	83	100,0

Tablo 4.40'a göre ankete katılanların büyük çoğunluğu (%45) işyerinde önemsiz konularda çok fazla çekişme ve kavga olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.41. İş Arkadaşlarına İlişkin Doyum Puanları

İş Arkadaşlarına ait Doyum Puanları	Frekans	%
4-7	3	3,6
8-11	17	20,4
12-15	40	48,2
16-20	23	27,6
Toplam	83	100,0

İş arkadaşları ile ilgili sorulardan elde edilen puanlara bakıldığında, ankete katılanların %3'ünün çok düşük doyum düzeyinde, %20'sinin düşük doyum düzeyinde, %48'inin yüksek doyum düzeyinde, %27'sinin çok yüksek doyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların %75'si gibi büyük bir çoğunluğu iş arkadaşlarından memnundur. Ancak iş arkadaşları ile ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, işçilerin iş arkadaşları ile ilişkilerini daha çok biçimsel olmayan bir şekilde yani işle ilişkilendirmeden değerlendirdikleri görülmektedir.

4.3.2.1.8. İşin Doğası

Ankette yer alan işin doğası ile ilgili sorular ve frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

İşin doğasına yönelik ilk soru “Bazen işim bana anlamsız gibi geliyor” (Soru 8) şeklinde olup, bu soruya verilen cevaplar ile ilgili frekans dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.42. İşin Doğasına İlişkin Soru 8'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	19	22,9
Kısmen katılıyorum	16	19,3
Emin değilim	9	10,8
Kısmen katılmıyorum	11	13,3
Hiç katılmıyorum	28	33,7
Toplam	83	100,0

Tablo 4.42. incelendiğinde, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%33) yaptığı işi anlamlı bulmaktadır.

İşin doğası ile ilgili ikinci soru “Mesai süresince yaptığım şeylerden hoşlanıyorum” (Soru 17) şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.43. İşin Doğasına İlişkin Soru 17'nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	18	21,7
Kısmen katılmıyorum	11	13,3
Emin değilim	13	15,7
Kısmen katılıyorum	20	24,1
Tamamen katılıyorum	21	25,3
Toplam	83	100,0

Tablo 4.43.'e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%25) mesai süresince yaptığı şeylerden hoşlanmaktadır yani yaptığı işlerden memnundur.

İşin doğasına yönelik üçüncü soru “İşimi yaparken gurur duyuyorum” (Soru 27) şeklindedir ve bu soruya verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.44. İşin Doğasına İlişkin Soru 27'nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	5	6,0
Kısmen katılmıyorum	5	6,0
Emin değilim	16	19,3
Kısmen katılıyorum	15	18,1
Tamamen katılıyorum	42	50,6
Toplam	83	100,0

Tablo 4.44.'e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%50) işini yaparken gurur duyduklarını belirtmişlerdir.

İşin doğasına ilişkin son soru “İşim eğlencelidir” (Soru 35) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.45. İşin Doğasına İlişkin Soru 35'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	33	39,8
Kısmen katılmıyorum	10	12,0
Emin değilim	16	19,3
Kısmen katılıyorum	16	19,3
Tamamen katılıyorum	8	9,6
Toplam	83	100,0

Tablo 4.45. incelendiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğu (%39) işini eğlenceli bulmamaktadır. Diğer sorulara verilen cevaplarla karşılaştırıldığında bir tutarsızlık görülmektedir. Bu durum işçilerin işlerini eğlenceli bulmamalarına rağmen, kendi yaptıkları şeylerden hoşnut olmaları ve gurur duymaları ile; yani soruları cevaplarken işin özelliklerini göz önünde bulundurmadan, kendi yaptıkları işi önemseyerek değerlendirmeleri ile açıklanabilir. Kısacası işçilerin yaptıkları işi objektif olarak değerlendirmedikleri ve sadece çalıştıkları için gurur duydukları söylenebilir.

Tablo 4.46. İşin Doğasına İlişkin Doyum Puanları

İşin Doğasına ait Doyum Puanları	Frekans	%
4-7	3	3,6
8-11	28	33,7
12-15	28	33,7
16-20	24	28,8
Toplam	83	100,0

İşin doğası ile ilgili sorulardan elde edilen puanlara bakıldığında, ankete katılanların %3'ünün çok düşük doyum düzeyinde, %33'ünün düşük doyum düzeyinde, %33'ünün yüksek doyum düzeyinde ve %29'unun çok yüksek doyum düzeyinde bulunduğu görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların %36'sı yaptıkları işten memnun değilken, %62'sinin yaptıkları işten memnun oldukları söylenebilir. Ancak, işin doğası ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında, işçilerin genel olarak iş bulmanın zorlukları arasında bir işleri olduğu için çalışmaktan memnun oldukları görülmektedir.

4.3.2.1.9. İletişim

Ankette yer alan iletişim ile ilgili sorular ve frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

İletişim ile ilgili ilk soru “İşletme içindeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” (Soru 9) şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.47. İletişime İlişkin Soru 9'un Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	24	28,9
Kısmen katılmıyorum	17	20,5
Emin değilim	17	20,5
Kısmen katılıyorum	18	21,7
Tamamen katılıyorum	7	8,4
Toplam	83	100,0

Tablo 4.47.'ye göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%28) işletme içindeki iletişimin iyi olmadığını düşünmektedir.

İletişimle ilgili ikinci soru “Bu işletmenin amaçları bana göre açık ve anlaşılır gelmiyor” (Soru 18) şeklindedir ve bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.48. İletişime İlişkin Soru 18'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	31	37,3
Kısmen katılıyorum	24	28,9
Emin değilim	10	12,0
Kısmen katılmıyorum	8	9,6
Hiç katılmıyorum	10	12,0
Toplam	83	100,0

Tablo 4.48.'e göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%37) işletmenin amaçlarını açık ve anlaşılır bulmamaktadır. İşletme amaçları ile ilgili olarak işçilere yeterince bilgi verilmediği söylenebilir.

İletişimle ilgili üçüncü soru “Çoğu zaman işletmeyle ilgili neler olup bittiğini bilmediğim hissine kapılıyorum” (Soru 26) şeklinde olup, bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.49. İletişime İlişkin Soru 26'nın Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	27	32,5
Kısmen katılıyorum	31	37,3
Emin değilim	17	20,5
Kısmen katılmıyorum	6	7,2
Hiç katılmıyorum	2	2,4
Toplam	83	100,0

Tablo 4.49.'a göre, ankete katılanların büyük çoğunluğunun (%37) çoğu zaman işletmeyle ilgili neler olup bittiğinin bilmedikleri görüşüne kısmen katıldıkları görülmektedir. İşçilerin işletme ile ilgili yeterince bilgilendirilmedikleri söylenebilir.

İletişimle ilgili son soru "Görevler ve görevlendirmeler tamamen açıklanmamaktadır" (Soru 36) şeklindedir. Bu soruya verilen cevapların frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.50. İletişime İlişkin Soru 36'nın Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	32	38,6
Kısmen katılıyorum	20	24,1
Emin değilim	15	18,1
Kısmen katılmıyorum	7	8,4
Hiç katılmıyorum	9	10,8
Toplam	83	100,0

Tablo 4.50.'ye göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu (%38) görevlerin ve görevlendirmelerin yeterince açıklanmadığı görüşündedir. İşçilerin verilen görevler ve görevlendirmeler konusunda yeterince bilgilendirilmedikleri ve konuya şüpheyle yaklaştıkları söylenebilir.

Tablo 4.51. İletişime İlişkin Doyum Puanları

İletişime ait Doyum Puanları	Frekans	%
4-7	21	25,2
8-11	42	50,6
12-15	19	22,8
16-20	1	1,2
Toplam	83	100,0

İletişim ile ilgili sorulardan elde edilen puanlara bakıldığında, ankete katılanların %25'inin çok düşük doyum düzeyinde, %50'sinin düşük doyum düzeyinde, %22'sinin yüksek doyum düzeyinde, %1'inin çok yüksek doyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların %75'i işletmedeki iletişimden doyum

sağlayamamaktadır. İletişimle ilgili sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, işçilerin işletmedeki iletişimden doyum sağlayamamalarının nedeni olarak, işçilere işletmeyle, ulaşılacak amaçlarla ve verilen görevlerle ilgili geribildirim yeterince yapılmamış olduğu görülmektedir.

4.3.2.2. İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi

İş doyumunun çok değişkenli regresyon analizi sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 4.52. İş Doyumu Regresyon Modeli

R Değeri	R ² Değeri	Düzeltilmiş R ² Değeri
1,000	1,000	1,000

Tahmin ediciler: (Sabit), İletişim, İş Arkadaşları, Çalışma Koşulları, Terfi, Ödüller, Ücret, Gözetim, İşin Doğası, Yan haklar.

İş doyumunun bağımlı değişken olduğu modelin R katsayısı 1'dir ve bu da iş doyumunu bağımlı değişkeni ile ücret, terfi, gözetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim olmak üzere dokuz bağımsız değişken arasında olumlu ve mükemmel bir ilişkinin olduğunu gösterir.

R² değerine göre, bir kişinin iş doyumunu düzeyini tahmin etmede kişinin ücret, terfi, gözetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişimden sağladığı doyum düzeyini bilmek %100'lük bir doğruluk payı ile tahmine imkan tanımaktadır yani sözkonusu bağımsız değişkenlerden kişinin sağladığı doyum düzeyini bilirsek o kişinin iş doyumunun ne düzeyde olduğunu bulabiliriz.

Modelde yer alan uyarlanmış R² değerinin 100 olması, R² değerinde herhangi bir düzeltme yapılmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, modele katılan her bağımsız değişkenin modele katkısının olduğu ve R² değerinde suni bir artışın olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklamada yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 4.53. İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizinin Anlamlılık Düzeyi

Serbestlik Derecesi	F	Sig.
9	4,0E+16	,000
73		
82		

a Tahmin Ediciler: (Sabit), İletişim, İş Arkadaşları, Çalışma Koşulları, Terfi, Ödüller, Ücret, Gözetim, İşin Doğası, Yan haklar.

b Bağımlı Değişken: İş Doyumu.

Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre F testi (4.0E+16) sonucuna bakıldığında, ($F_{9, 60, 0,01}=2,72 < 4,0E+16$) model $\alpha=0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.54. İş Doyumu Regresyon Modeli Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		1,000
Ücret	,198	,000
Terfi	,226	,000
Gözetim	,241	,000
Yan Haklar	,210	,000
Ödüller	,192	,000
Çalışma Koşulları	,193	,000
İş Arkadaşları	,218	,000
İşin Doğası	,239	,000
İletişim	,194	,000

a. Bağımlı Değişken : İş doyumu

Modele göre, ücret, terfi, gözetim, yan haklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim bağımsız değişkenlerinin her birinin B katsayısı, diğer bağımsız değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, iş doyumu bağımlı değişkeni olumlu yönde etkilemektedir. Başka bir deyişle, her bir bağımsız değişken ile iş doyumu arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi incelendiğinde; ücrete ilişkin Beta değerinin 0,198; terfiye ilişkin Beta değerinin 0,226; gözetime ilişkin Beta değerinin 0,241; yan haklara ilişkin Beta değerinin 0,210; ödüllere ilişkin Beta değerinin 0,192; çalışma koşullarına ilişkin Beta değerinin 0,193; iş arkadaşlarına ilişkin Beta değerinin 0,218; işin doğasına ilişkin Beta değerinin 0,239; iletişime ilişkin Beta değerinin 0,194 olduğu görülmektedir. Buna göre, iş doyumu bağımlı değişkenine

en fazla katkıyı gözetim unsuru sağlamaktadır. Ödüller unsuru ise, iş doyumuna en az katkı sağlayan bağımsız değişkendir.

4.3.2.3. Performans Değerlemeye İlişkin Soruların Frekans Dağılımı

Araştırma anketinin üçüncü bölümü, ankete katılanların performans değerlemeye ile ilgili bakış açılarını ortaya koyan 12 sorudan oluşmaktadır. Her bir soruya verilen cevapların frekans dağılımı ile analizi yapıldıktan sonra, diğer iş doyum unsurları ile karşılaştırma yapma olanağını kolaylaştırmak için 12 sorunun toplam puanının 3'e bölünmesi sonucu elde edilen performans değerlendirme puanları doyum düzeylerine göre incelenmiştir.

Tablo 4.55. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 37'nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	15	18,1
Kısmen katılıyorum	17	20,5
Emin değilim	30	36,1
Kısmen katılmıyorum	3	3,6
Hiç katılmıyorum	18	21,7
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili olan 37. soru, "Performans değerlendirme yapılmasaydı kendimi daha iyi hissederdim" şeklindedir. Ankete katılanların %36'sı bu soruya "Emin değilim" şeklinde cevaplarırken, %20'si ve %18'i sırasıyla "Kısmen Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklinde cevaplandırmıştır. Buna karşılık, %3'ü "Kısmen Katılmıyorum", %21'i Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneklerini tercih etmiştir. Buna göre, ankete katılanların %38'i performans değerlendirme yapılmasaydı kendilerini daha iyi hissedeceklerini belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, sözkonusu kişiler performans değerlendirme uygulamasından memnun değildir. Bu soruya %36'sının "Emin değilim" cevabını vermiş olması da, performans değerlendirme uygulamasının yeni bir uygulama olması nedeniyle çalışanların bu uygulamayı tam olarak benimseyememiş olması ile açıklanabilir.

Tablo 4.56. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 38'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	16	19,3
Kısmen katılıyorum	20	24,1
Emin değilim	20	24,1
Kısmen katılmıyorum	13	15,7
Hiç katılmıyorum	14	16,9
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 38. soru “Performans değerlemenin nasıl yapıldığı ve ne işe yaradığı hakkında bilgim yok” şeklindedir. Ankete katılanların %19'u bu ifadeye tamamen katılırken, %24'ü kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılanların %24'ü “Emin değilim” seçeneğinin işaretlerken, %15'i kısmen katılmadıklarını, %17'si kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, ankete katılanların %43'ünün performans değerlendirme ile ilgili yeterince bilgilendirilmedikleri ya da bilgi sahibi olmadıkları söylenebilir.

Tablo 4.57. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 39'un Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	26	31,3
Kısmen katılmıyorum	6	7,2
Emin değilim	18	21,7
Kısmen katılıyorum	10	12,0
Tamamen katılıyorum	23	27,7
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 39. soru “Performans değerlendirme çalışanı çalışmayandan ayırt etmeye yardımcı olur” şeklindedir. Bu soruya ankete katılanların %31 “Kesinlikle Katılmıyorum”, %7'si “Kısmen Katılmıyorum”, %21'i “Emin Değilim”, %12'si “Kısmen Katılıyorum” ve %27'si “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevaplamıştır. Buna göre, ankete katılanların hemen hemen eşit düzeyde, bir kısmının performans değerlemenin çalışanı çalışmayandan ayırt etmeye yardımcı olduğunu düşünürken, diğer kısmı performans değerlemenin bu konuda işe yaramadığını düşünmektedir. Aynı zamanda emin değilim şeklinde kararsızlık gösteren kişilerin diğer

sorularda olduğu gibi yüzdesinin nispeten yüksek olması, ankete katılanların performans değerlendirme ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmadıkları ve bu konuyla ilgili net bir fikirleri bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 4.58. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 40'ın Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	13	15,7
Kısmen katılmıyorum	13	15,7
Emin değilim	22	26,5
Kısmen katılıyorum	15	18,1
Tamamen katılıyorum	20	24,1
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 40. soru “Performans değerlendirme sonucunda hatalarımı ve eksikliklerimi görürüm” şeklindedir. Sözkonusu soruya ankete katılanların %26’sı “Emin Değilim” derken, %15’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, yine %15’i “Kısmen Katılmıyorum”, %18’i “Kısmen Katılıyorum”, %24’ü “Tamamen Katılıyorum” şeklinde cevaplamıştır. Buna göre, ankete katılanların %42’sinin performans değerlendirme sonucunda eksikliklerini ve hatalarını gördükleri yönünde; %30’u performans değerlendirme sonucunda eksikliklerini ve hatalarını görmedikleri yönünde düşündükleri söylenebilir.

Tablo 4.59. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 41'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	25	30,1
Kısmen katılıyorum	13	15,7
Emin değilim	21	25,3
Kısmen katılmıyorum	7	8,4
Hiç katılmıyorum	17	20,5
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 41. soru “Performans değerlendirme sonuçlarının işimde olumlu gelişmeye katkısı yoktur” şeklindedir. Ankete katılanların %30’u bu ifadeye tamamen katılmış, %15’i kısmen katıldıklarını belirtmiştir. Buna karşın, %8’i kısmen katılmazken, %20’si kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Bu soruya da “Emin

değilim” diyenlerin oranı %25 olup nispeten yüksektir. Buna göre, ankete katılanların %45’i performans değerlendirme sonuçlarının işlerinde gelişmelerine katkısı olmadığını, başka bir ifadeyle performans değerlendirme uygulamasının yarar sağlamadığını belirtmişlerdir. Ankete katılanların %28’inin ise performans değerlendirme sayesinde işlerinde gelişme gösterdiklerini, başka bir deyişle performans değerlendirme uygulamasını yararlı buldukları söylenebilir.

Tablo 4.60. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 42’nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	43	51,8
Kısmen katılıyorum	11	13,3
Emin değilim	20	24,1
Kısmen katılmıyorum	4	4,8
Hiç katılmıyorum	5	6,0
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 42. soru “Performans değerlendirme sonuçlarının sadece ücret artışı, terfi, işten çıkarma alanlarında kullanılması beni huzursuz ediyor” şeklindedir. Ankete katılanların %24’ü sözkonusu soruya “Emin değilim” şeklinde cevap verirken, %51’i “Tamamen Katılıyorum”, %13’ü “Kısmen Katılıyorum”, %4’ü “Kısmen Katılmıyorum”, %6’sı “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevaplandırmıştır. Buna göre, ankete katılanların %64’ü performans değerlendirme sonuçlarının sadece ücret artışı, terfi, işten çıkarma gibi değerleyici amaçlarla kullanılmasından rahatsızdır.

Tablo 4.61. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 43’ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	47	56,6
Kısmen katılıyorum	15	18,1
Emin değilim	17	20,5
Kısmen katılmıyorum	1	1,2
Hiç katılmıyorum	3	3,6
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 43. soru “Performans değerlemenin adil yapılmadığını düşünüyorum” şeklindedir. Bu soruya ankete katılanların %56’sı

tamamen katılırken, %18, i kısmen katıldıklarını belirtmiştir. Buna karşın, sözkonusu ifadeye kısmen katılmayanların oranı %1 iken, kesinlikle katılmayanların oranı %3'tür. Performans değerlemenin adil olup olmadığı konusunda emin olmayanların oranı ise %20, dir. Buna göre, ankete katılanların büyük çoğunluğu performans değerlemenin adil yapılmadığını düşünmektedir.

Tablo 4.62. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 44'ün Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	24	28,9
Kısmen katılmıyorum	18	21,7
Emin değilim	19	22,9
Kısmen katılıyorum	6	7,2
Tamamen katılıyorum	16	19,3
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 44. soru “Performans değerlendirme yapılması beni memnun etmektedir” şeklindedir. Ankete katılanların %22'si “emin değilim” ifadesini tercih ederken, %28'si kesinlikle katılmadıklarını, %21'i kısmen katılmadıklarını, %7'si kısmen katıldıklarını, %19'u tamamen katıldıklarını belirtmiştir. Buna göre, ankete katılanların %49'unun performans değerlendirme uygulamasından memnun olmadığı, %26'sının memnun olduğu söylenebilir.

Tablo 4.63. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 45'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	43	51,8
Kısmen katılmıyorum	15	18,1
Emin değilim	18	21,7
Kısmen katılıyorum	4	4,8
Tamamen katılıyorum	3	3,6
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 45.soru “Performans değerlendirme sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum” şeklindedir. Bu soruya ankete katılanların %21'i “Emin değilim” derken, %43'ü kesinlikle katılmadıklarını, %18'i kısmen katılmadıklarını, %4'ü kısmen katıldıklarını, %3'ü tamamen katıldıklarını belirtmiştir.

Buna göre, ankete katılanların büyük çoğunluğunun (%61'i) ödül beklentisinin performans değerlendirme sonucunda yeterince karşılanmadığı söylenebilir.

Tablo 4.64. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 46'nın Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	36	43,4
Kısmen katılıyorum	22	26,5
Emin değilim	19	22,9
Kısmen katılmıyorum	2	2,4
Hiç katılmıyorum	4	4,8
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 46. soru, “İşletmede performans değerlendirmenin yapılan işle bir ilgisi yoktur, bireylerle ilgisi vardır” şeklindedir. Bu soruya ankete katılanların %43'ü tamamen katılırken, %26'sı kısmen katıldığını, %2'si kısmen katılmadıklarını, %4'ü kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. “Emin değilim” cevabı verenlerin oranı %22'dir. Buna göre, ankete katılanların %69'u performans değerlendirmenin yapılan işle ilgisi olmadığını bireylerle ilgisi olduğunu düşünmektedir. Başka bir ifadeyle, ankete katılanların çoğunluğu, işletmede yapılan performans değerlendirme uygulamasını objektif ve adil bulmamaktadır.

Tablo 4.65. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 47'nin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tamamen katılıyorum	29	34,9
Kısmen katılıyorum	13	15,7
Emin değilim	32	38,6
Kısmen katılmıyorum	4	4,8
Hiç katılmıyorum	5	6,0
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 47. soru “Performans değerlemenin zamanlaması her zaman aklımda bir şüphe uyandırır” şeklindedir. Bu soruya ankete katılanların %35'i “Tamamen Katılıyorum”, %15'i “Kısmen Katılıyorum”, %38'i “Emin Değilim”, %4'ü “Kısmen Katılmıyorum”, %6'sı “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Buna göre, ankete katılanların %50'si performans değerlemenin zamanlaması

konusunda şüphelenmektedir, başka bir ifadeyle performans değerlendirme uygulamasına güven duymamaktadır.

Tablo 4.66. Performans Değerlemeye İlişkin Soru 48'in Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiç katılmıyorum	31	37,3
Kısmen katılmıyorum	15	18,1
Emin değilim	14	16,9
Kısmen katılıyorum	8	9,6
Tamamen katılıyorum	15	18,1
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili 48. soru “İşletmedeki performans değerlendirme yöntemini mantıklı buluyorum” şeklindedir. Sözkonusu soruya, ankete katılanların %17’si “Emin değilim” cevabını verirken, %37’si kesinlikle katılmadıklarını, %18’i kısmen katılmadıklarını ifade etmiştir. Buna karşın, %9’u kısmen katıldıklarını, %18’i ise tamamen katıldıklarını belirtmiştir. Buna göre, ankete katılanların %28’i performans değerlendirme yöntemini mantıklı bulurken, %55’i mantıksız bulmaktadır.

Tablo 4.67. Performans Değerlemeye İlişkin Doyum Puanları

Doyum Puanları	Frekans	%
4-7	21	25,2
8-11	34	41
12-15	26	31,3
16-20	2	2,4
Toplam	83	100,0

Performans değerlendirme ile ilgili sorular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ankete katılanların %25’inin performans değerlemeden çok düşük doyum sağladıkları, %41’inin düşük doyum düzeyinde olduğu, %31’inin performans değerlendirme uygulaması açısından yüksek doyum düzeyinde, %2’sinin ise çok yüksek doyum düzeyinde oldukları söylenebilir. Bu açıdan, ankete katılan işçilerin %65’inin performans değerlendirme uygulamasından memnun olmadığı, sadece %33’ünün performans değerlemeden memnun olduğu sonucuna ulaşılabilir.

4.3.2.4. Performans Değerleme ile Ücret, Terfi, Ödül İlişkisinin Analizi

Performans değerlendirme sonuçları ücret artışında kullanılabileceği gibi, personelin terfi ettirilmesinde ya da personele ödül verilmesinde de kullanılabilir. Bu açıdan, performans değerlendirme ile ücret, terfi ve ödül ilişkisi korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir.

4.3.2.4.1. Performans Değerleme ile Ücret İlişkisi

Performans değerlendirme ile ücret arasında bir ilişki olabilmesi için, performans değerlendirme sonuçlarının personel ücretlerine yansıtılması ve personelin performans değerlendirme sonucu olumlu ise ücret artışı beklentisi içinde olması gerekmektedir.

Bu açıdan, performans değerlendirme ile ücret arasındaki ilişki korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 4.68. Performans Değerleme-Ücret İlişkisinin Korelasyon Analizi

		Performans Değerleme
Ücret	Pearson Correlation	,353**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	83

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Performans değerlemeye karşı olan tutum ile ücretten sağlanan doyum arasındaki korelasyon katsayısı 0,353 olarak bulunmuştur ve 0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre, performans değerlendirme ile ücret arasında aynı yönde bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ancak, korelasyon katsayısı sıfıra yakın olduğu için performans değerlendirme ile ücret arasında zayıf bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Performans değerlendirme-ücret arasındaki ilişkinin daha güvenilir olması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde performans değerlendirme bağımsız değişken, ücret bağımlı değişken olarak kullanılmış ve performans değerlemenin ücretten doyumu etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 4.69. Performans Değerleme-Ücret İlişkisinin Regresyon Modeli

R Değeri	R ² Değeri	Düzeltilmiş R ² Değeri
,353	,124	,113

a Tahmin Ediciler : (Sabit), Performans Değerlemeye olan Tutum

Regresyon modelinin R değeri 0,353'tür. Buna göre, performans değerlendirme ücretteki değişimin önemli bir kısmını açıklayabilmektedir. Modelin R² değeri ise 0,124'tür. Buna göre, çalışanların ücretten doyum sağlama düzeylerini tahmin etmede kişinin performans değerlemeden elde ettiği doyum düzeyini bilmek %12'lik bir doğruluk payı ile tahmine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte düzeltilmiş R² değeri 0,113 bulunmuştur ve bu değere göre, performans değerlemeden elde edilen doyum düzeyi, ücretten sağlanan doyum düzeyinin ancak, %11'ini açıklamaktadır. Bu açıdan, tek başına çalışanın performans değerlemeden elde ettiği doyum düzeyini bilmek, o kişinin ücretten sağladığı doyum düzeyini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Ancak, performans değerlemenin kısmen de olsa ücreti etkilediği söylenebilir.

Tablo 4.70. Performans Değerleme-Ücret İlişkisi Regresyon Analizinin Anlamlılık Düzeyi

Serbestlik Derecesi	F	Sig.
1	11,498	,001
81		
82		

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Performans Değerleme

b Bağımlı Değişken: Ücret

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan ANOVA testinde F değeri 11,498'dir. ($F_{1,60,0,01}=7,08 < 11,498$) Buna göre, model $\alpha=0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.71. Performans Değerleme-Ücret İlişkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Performans Değerleme	,353	,001

a. Bağımlı Değişken: Ücret

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde Beta değerinin 0,353 olduğu görülmektedir. Buna göre, performans değerlendirme doyum düzeyindeki bir değişiklik,

çalışanın ücretten sağladığı doyum düzeyini etkileyebilecektir. Ayrıca, modelin anlamlılık düzeyi (Sig.=0,001) 0,05 kritik değerinin altında olduğundan, performans değerlemenin ücretten doyum sağlamayı açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

4.3.2.4.2. Performans Değerleme ile Terfi İlişkisi

Performans değerlendirme sonuçları, ücret artışında kullanılabileceği gibi personelin terfi ettirilmesinde ya da performans değerlendirme sonucu düşük ise rütbe indiriminde de kullanılabilir.

Bu açıdan, performans değerlendirme ile terfi arasındaki ilişki korelasyon analizi ile aşağıdaki şekilde incelenmiştir.

Tablo 4.72. Performans Değerleme-Terfi İlişkisinin Korelasyon Analizi

		Performans Değerleme
Terfi	Pearson Correlation	,274*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	83

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Performans değerlemeye karşı olan tutum ile terfiden sağlanan doyum arasındaki korelasyon katsayısı 0,274 olarak bulunmuştur ve bu değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Buna göre, performans değerlendirme ile terfi arasında aynı yönde, ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Performans değerlendirme-terfi arasındaki ilişkinin daha güvenilir olması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde performans değerlendirme bağımsız değişken, terfi bağımlı değişken olarak kullanılmış ve performans değerlemenin terfiyi etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 4.73. Performans Değerleme-Terfi İlişkisinin Regresyon Modeli

R Değeri	R ² Değeri	Düzeltilmiş R ² Değeri
,274	,075	,064

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Performans Değerleme

Regresyon modelinin R değeri 0,274'tür. Buna göre, performans değerlendirme terfideki değişimin bir kısmını açıklayabilmektedir. Modelin R² değeri ise 0,075'tir. Buna göre, çalışanların terfiden doyum sağlama düzeylerini tahmin etmede kişinin performans değerlemeden elde ettiği doyum düzeyini bilmek %7'lik bir doğruluk payı ile tahmine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte düzeltilmiş R² değeri 0,064 bulunmuştur ve bu değere göre, performans değerlemeden elde edilen doyum düzeyi, terfiden sağlanan doyum düzeyinin ancak, %6'sını açıklamaktadır. Bu açıdan, çalışanın performans değerlemeden elde ettiği doyum düzeyini bilmek, o kişinin ücretten sağladığı doyum düzeyini açıklamada oldukça yetersiz kalmaktadır. Buna göre, performans değerlendirme ile terfi arasında oldukça zayıf bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir.

Tablo 4.74. Performans Değerleme-Terfi İlişkisi Regresyon Analizi Anlamlılık Düzeyi

Serbestlik Derecesi	F	Sig.
1	6,585	,012
81		
82		

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Performans Değerleme

b Bağımlı Değişken: Terfi

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan ANOVA testinde F değeri 6,585'tir. ($F_{1,60, 0,01}=7,08 >6,585$) İstatistiksel olarak modelin anlamlılığı geçerli değildir.

Tablo 4.75. Performans Değerleme-Terfi İlişkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Performans Değerleme	,274	,012

a. Bağımlı Değişken: Terfi

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde Beta değerinin 0,274 olduğu görülmektedir. Buna göre, performans değerlendirme doyum düzeyindeki bir değişiklik, çalışanın terfiden sağladığı doyum düzeyini etkileyebilecektir. Ancak, modelin anlamlılık düzeyine bakıldığında, performans değerlemenin terfi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak kabul edilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, performans değerlemeden elde edilen doyum düzeyinin terfiden sağlanan doyum düzeyini açıklama gücü yoktur.

4.3.2.4.3. Performans Değerleme ile Ödül İlişkisi

Performans değerlendirme sonuçlarının personele yansıtıldığı bir diğer unsur ise ödüllerdir. Personelin ödül beklentisi ve performans değerlendirme sonucunda beklediği ödülleri yeterince alıp almadığı personelin performans değerlemeye karşı olan tutumunu büyük ölçüde etkileyebilecektir. Bu açıdan, performans değerlendirme ile ödül ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 4.76. Performans Değerleme-Ödül İlişkisinin Korelasyon Analizi

		Performans Değerleme
Ödüller	Pearson Correlation	,287**
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	83

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Performans değerlemeye karşı olan tutum ile ödüllerden sağlanan doyum arasındaki korelasyon katsayısı 0,287 olarak, 0,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre, performans değerlendirme ile ödül arasında aynı yönde, fakat zayıf bir ilişki sözkonusudur.

Performans değerlendirme-ödül arasındaki ilişkinin daha güvenilir olması için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon modelinde performans değerlendirme bağımsız değişken, ödüller bağımlı değişken olarak kullanılmış ve performans değerlemenin ödülleri etkileyip etkilemediği test edilmiştir.

Tablo 4.77. Performans Değerleme-Ödül İlişkisinin Regresyon Modeli

R Değeri	R ² Değeri	Düzeltilmiş R ² Değeri
,287	,082	,071

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Performans Değerleme

Regresyon modelinin R değeri 0,287'dir. Buna göre, performans değerlendirme ödüllerdeki değişimin bir kısmını açıklayabilmektedir. Modelin R² değeri ise 0,082'dir. Buna göre, çalışanların ödüllerden doyum sağlama düzeylerini tahmin etmede kişinin performans değerlemeden elde ettiği doyum düzeyini bilmek %8'lik bir doğruluk payı ile tahmine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte düzeltilmiş R² değeri 0,071 olarak bulunmuştur. Bu değere göre, performans değerlemeden elde edilen doyum düzeyi, ödüllerden sağlanan doyum düzeyinin ancak, %7'sini açıklamaktadır. Bu açıdan, tek başına çalışanın performans değerlemeden elde ettiği doyum düzeyini bilmek, o kişinin ödüllerden sağladığı doyum düzeyini açıklamada oldukça yetersiz kalmaktadır.

Tablo 4.78. Performans Değerleme-Ödül İlişkisi Regresyon Analizinin Anlamlılık Düzeyi

Serbestlik Derecesi	F	Sig.
1	7,245	,009
81		
82		

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Performans Değerleme

b Bağımlı Değişken: Ödüller

Regresyon modelinin anlamlılığı için yapılan ANOVA testinde F değeri 7,245'tir. ($F_{1,60,0,01}=7,08 < 7,245$) Buna göre, model $\alpha=0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.79. Performans Değerleme-Ödül İlişkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
(Sabit)		,000
Performans Değerleme	,287	,009

a. Bağımlı Değişken: Ödüller

Regresyon modelinin katsayıları incelendiğinde Beta değerinin 0,287 olduğu görülmektedir. Buna göre, performans değerlendirme doyum düzeyindeki bir değişiklik,

çalışanın ödüllere sağladığı doyum düzeyini etkileyebilecektir. Ayrıca, modelin anlamlılık düzeyi (Sig.=0,009) 0,05 kritik değerinin altında olduğundan, performans değerlemenin ödüllere doyum sağlamayı açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

4.3.2.5. Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Performans değerlemenin iş doyumuna etkisi olup olmadığını ölçmek için, performans değerlemenin bağımsız değişken, iş doyumunun bağımlı değişken olduğu bir regresyon modeli kurularak test edilmiştir. Regresyon analizinin sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.80. Performans Değerleme-İş Doyumu İlişkisi Regresyon Modeli

R Değeri	R ² Değeri	Düzeltilmiş R ² Değeri
,448	,201	,191

a Tahmin Ediciler: (Sabit), Performans değerlendirme

b Bağımlı Değişken: İş doyumunu

Regresyon modelinin R değeri 0,448 olarak bulunmuştur ve bu değer, bağımlı değişken iş doyumunu ile bağımsız değişken performans değerlendirme arasında pozitif ve önemli sayılabilecek bir ilişki olduğunun göstergesidir. Bir diğer ifadeyle, performans değerlendirme iş doyumundaki değişimin önemli bir kısmını açıklayabilmektedir.

Modelin R² değeri ise 0,201'dir. Buna göre bağımsız değişken, bağımlı değişkendeki varyansın %20,1'ini açıklayabilmektedir. Bireylerin iş doyumunu tahmin etmede kişinin performans değerlemeden elde ettiği doyum düzeyini bilmek %20,1'lik bir doğruluk payı ile tahmine olanak tanımaktadır.

Düzeltilmiş R² değeri 0,191'dir. Buna göre performans değerlemeden elde edilen doyum düzeyi, iş doyumunu düzeyinin ancak, %19,1'ini açıklamaktadır. Bu açıdan, tek başına bireyin performans değerlemeden elde ettiği doyum düzeyini bilmek, o kişinin iş doyumunun düzeyini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Sonuç olarak, performans değerlendirme düzeyinin iş doyumunu açıklama gücünün olduğu söylenebilir.

Tablo 4.81. Performans Değerleme-İş Doyumunu İlişkisi Regresyon Analizinin Anlamlılık Düzeyi

Serbestlik Derecesi	F	Sig.
1	20,382	,000
81		
82		

- a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Performans değerlendirme
b. Bağımlı Değişken: İş doyumunu

Modelin anlamlılığı için yapılan ANOVA testinde F değeri 20,382'dir. Buna göre, ($F_{1,60,0,01}=7,08 < 20,382$) model $\alpha=0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.82. Performans Değerleme-İş Doyumunu İlişkisi Regresyon Modeli Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	B	Beta	Sig.
(Sabit)	65,805		,000
Performans değerlendirme	,780	,448	,000

- a. Bağımlı Değişken: İş doyumunu

Regresyon modelinin katsayılarına bakıldığında, performans değerlemeye ilişkin B değeri 0,780 olup, buna ilişkin standart hata değeri 0,173'tür. Buna göre performans değerlendirme ile iş doyumunu arasında aynı yönde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. B değerine karşılık gelen standardize edilmiş regresyon katsayısı Beta ise 0,448'dir.

Buna göre, regresyon modelini standardize edilmiş değişkenler cinsinden ifade etmek gerekirse; bağımsız değişkendeki (performans değerlendirme) bir standart sapmalık (∂_x)* bir değişim, bağımlı değişkende (iş doyumunu) $[0,448*(\partial_y)^*]$ 'lik bir değişime neden olmaktadır.

Ayrıca, modelin anlamlılık düzeyi (Sig.= 0,000) 0,05 kritik değerinin çok altında olduğundan, performans değerlemenin iş doyumunu açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir.

* ∂_x : Bağımsız değişkene ait standart sapma.

* ∂_y : Bağımlı değişkene ait standart sapma.

4.3.3. Araştırma Bulgularına İlişkin Genel Değerlendirme

Araştırma hipotezleri ve araştırma bulguları aşağıdaki gibidir.

H₁ : İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₂ : İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları, iş doyumunu etkilemektedir.

İş doyumunu ile performans değerlemeye karşı olan tutum arasında oluşturulan regresyon modeli sonucuna göre, H₁ ve H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, iş doyumunu ile performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişki vardır ve performans değerlendirme uygulamaları iş doyumunu etkileyebilmektedir. Uygulama yapılan işletmede personelin performans değerlendirme uygulamasını adil ve güvenilir bulmadıkları için iş doyumunu düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

H₃ : Performans değerlendirme uygulaması ile personelin ücretten doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır. ..

Performans değerlemeye karşı olan tutum ile personelin ücretten sağladığı doyum düzeyi arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre, performans değerlendirme ile ücret arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu ilişkinin temelinde, uygulama yapılan işletmede performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması bulunmaktadır.

H₄ : Performans değerlendirme uygulaması ile personelin terfiden doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

Performans değerlemeye karşı olan tutum ile personelin terfiden sağladığı doyum düzeyi arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, H₄ red edilmiştir. Buna göre, performans değerlendirme ile terfi arasında ilişki yoktur. Bunun nedeni, uygulama yapılan işletmede performans değerlendirme sonuçlarının terfide kullanılmaması

ve işçiler için öğrenim düzeylerine ve yaptıkları işin özelliğine bağlı olarak terfi olanağının oldukça sınırlı olmasıdır.

H₅ : Performans değerlendirme uygulaması ile personelin ödüllerden doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

Performans değerlemeye karşı olan tutum ile personelin ödüllerden sağladığı doyum düzeyi arasındaki korelasyon ve regresyon analizi sonucunda, H₅ kabul edilmiştir. Buna göre, performans değerlendirme ile ödüller arasında olumlu bir ilişki vardır. Bunun nedeni, performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması ve çalışanların aldıkları ücret primlerini ödül olarak görmeleridir.

Araştırma hipotezleri ve bunlara ilişkin analiz bulguları, aşağıdaki tabloda toplu olarak yer almaktadır.

Tablo 4.83. Araştırma Hipotezleri ve Analiz Bulguları

	Hipotez Cümlesi	Kabul / Red
H ₁	İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul
H ₂	İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları, iş doyumunu etkilemektedir.	Kabul
H ₃	Performans değerlendirme uygulaması ile personelin ücretten doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul
H ₄	Performans değerlendirme uygulaması ile personelin terfiden doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.	Red
H ₅	Performans değerlendirme uygulaması ile personelin ödüllerden doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ ve ÖNERİLER

2000'li yıllarda artan rekabet ve bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamada işletmeler için çok çalışma, pazara büyük miktarda ürün sunma, pazar payının yüksek olması yeterli olmamakta; aynı zamanda iyi iş yapmak, pazara kaliteli ürün sunmak, pazarda prestij sağlamak da gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler en kısa sürede en fazla sonucu elde etmeye dayanan verimlilik anlayışını terkederek, zamanı iyi kullanarak en kaliteli sonuçları elde etmeye yönelik verimlilik anlayışını benimsemeye başlamışlardır. İşletme verimliliği değerlendirilirken pazar payı gibi niceliksel ölçütlerin yanısıra kalite gibi niteliksel ölçütler ön plana çıkmıştır. Artık çok üretmek değil, kaliteli üretmek işletmelerin prensibi haline gelmiştir.

Tüm bu değişimin bir sonucu ve gereği olarak, işletmede çalışan insanlara bakış açısı değişmektedir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımının bir makine gibi verimli çalışan insan modeli ile Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının biçimsel olmayan örgüt temelinde çalışan sosyal insan modeli, İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile biraraya getirilmiş ve endüstri psikolojisi, çalışma refahı anlayışına paralel olarak işletme personelinin sosyal gereksinimlerinin yanısıra psikolojik gereksinimlerini de gözönüne alan insan-merkezli örgüt anlayışı öne sürülmüştür. Bunun sonucunda, örgütlerde çalışan insanlar rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak olarak görülmekte ve çalışanların bağımsızlığı, öğrenme süreci ve gelişimi gibi doğrudan insanlarla ilgili kavramlar ve uygulamalar önem kazanmaktadır.

İşletmeler iş odaklı yönetimden vazgeçerek, insan odaklı yönetim felsefesine doğru hareket etmektedir. Özellikle, işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru olan geçiş bunun somut bir göstergesidir. Personel yönetiminde ücretlendirme, işletmeye alınan personel ile ilgili kayıtların tutulması, işlevlerin denetime dayalı olarak gerçekleştirilmesi ve yasal gereklerin yerine getirilmesi gibi insan kaynaklarına teknik açıdan yaklaşan işlevler yerine getirilmekteydi. İnsan kaynakları yönetiminde ise personel yönetiminde yerine getirilen işlevlere ek olarak, kariyer geliştirme, performans yönetim sistemi, insan kaynaklarının

geliştirilmesi, sosyal faaliyetler, moral ve motivasyon gibi insan kaynaklarına sosyal ve psikolojik bir bakış açısı getiren işlevler yerine getirilmektedir.

Buna göre, personel ya da insan kaynakları sadece bir maliyet unsuru olmaktan çıkarılmalı; işletmeye en önemli katkıyı yapan örgütsel bir değer, rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsur olarak görülmelidir. İşletmeler için önemli olan çok çalışan, uzun mesai saatlerine dayanan, söylenen her işi yapan, sadece ücret beklentisi olan personel değil; zamanı iyi kullanan, kaliteli iş yapan, kendisinden beklenen işi sorgulayan ve katkıda bulunan, öğrenmeye ve gelişime açık personeli örgüte kazandırmaktır. İşletmelerin bunu gerçekleştirebilmeleri için, iş değil, insan odaklı olan insan kaynakları bölümü kurmaları ve işletme yöneticilerinin, bir finans bölümü kadar insan kaynakları bölümünün eylemlerini önemle izlemeleri, insan kaynakları ile ilgili yürütülen uygulamalardan haberdar olmaları ve elde edilen sonuçları stratejik açıdan değerlendirmeleri gerekmektedir.

İnsan kaynakları bölümünün işletmelerde yerine getirdiği birbiriyle bağlantılı bir dizi işlev vardır. Yerine getirilen işlevlerin herbirinin önceliği elde edilmek istenen amaca göre değişebilir. Ancak işletmeye kaliteli insanların kazandırılması, çalışanların motivasyonu ve geliştirilmesi söz konusu olduğunda performans değerlendirme süreci ön plana çıkmaktadır.

Performans değerlendirme ile, personelin gerektiği biçimde ve istenilen ölçüde işini yapabileceği potansiyeli belirlenmeye çalışılır. Performans değerlemenin geçmiş performansa yönelik değerlendirici amaçları ve gelecekteki performansa yönelik geliştirici amaçları olmak üzere genel olarak iki amacı bulunmaktadır. Değerlendirici amaç güden performans değerlemenin alt kademe çalışanları için, geliştirici amaç güden performans değerlemenin ise üst kademe görev yapan yöneticiler için uygulandığı söylenebilir.

Personel açısından performans değerlemenin önemi, bireylerin başarı düzeylerini öğrenme isteğinden, takdir edilme ve farkedilme beklentisinden kaynaklanmaktadır. Özellikle personelin performans değerlendirme sonucunda elde etmeyi bekledikleri ödüller, personelin daha istekli çalışmasını sağlayacaktır. Personel

performans değerleme amacı ve süreci hakkında bilinçlendirilmişse, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılacağını düşünüyorsa performans değerleme uygulaması sonucunda iş doyumunu artacaktır. Çünkü performans değerleme ile işletme yönetiminin kendilerine değer verdiğini, kendilerini önemseddiğini hissedeceklerdir.

Personelin sahip olacakları ödüller, karşılıkların belirlenebilmesi için performans değerleme uygulanırken; bireyin isteklerine ulaşır ulaşmadığı da iş doyumunun ölçülmesi ile belirlenebilecektir. Çalışma yaşamında isteklerine ulaşan personelin iş doyumunu yüksektir, örgüte katkı sağlar ve kendini geliştirmek için çaba sarfeder. Aksi durumda iş doyumunu düşük olan personel, verimsiz ve isteksiz çalışacak, örgütte devamsızlık oranı ile personel devir oranı artacaktır. Bu nedenle örgüt içinde iş doyumunu düzeyinin belirlenmesi, doyumsuzluk durumunda bunun kaynaklarının araştırılması ve gereken önlemlerin alınması önem kazanmaktadır. Bu nedenle, iş doyumunu hakkında yöneticilerin bilinçlendirilmesi, örgüt gelişimi için iş doyumunun olumlu etkilerinin artırılması, doyumsuzluğun olumsuz etkilerinin azaltılması için fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücret adaletinin sağlanması, çalışanların kararlara katılması gibi çalışmaların yerine getirilmesi gerekmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken ücret, fiziksel ortam, çalışma koşulları gibi iş doyumsuzluğunu önleyen hijyen etmenlerin yanısıra başarı, sorumluluk, takdir etme, terfi gibi iş doyumunu arttıracak motive edici etmenlere daha fazla önem verilmesidir.

İş doyumunu arttıracak motive edici etmenleri sağlayan bir uygulama olarak ele alınabilecek performans değerlemenin, bu amaca ulaşabilmesi için performans-iş doyumunu ilişkisinin güçlü ve aynı yönde olması beklenir. Performans değerlemenin etkin bir şekilde uygulanması, performans ile iş doyumunu ilişkisini güçlendirmektedir. Performans değerlemesi yapılan personel, değerleme süreci sonunda elde ettiği ödüllerin beklentisini karşıladığı, ödüllerin adil dağıtıldığı kanısına vardığında ve performans değerleme sürecine güven duyduğunda, söz konusu personelin iş doyumunun yüksek olacağı varsayılmaktadır.

Yukarıdaki açıklamaların bilimsel bir temele oturtulması amacıyla, performans değerlemenin iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek için bir cam işletmesinde çalışan

işçilere yönelik uygulanan bir anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre, performans değerlendirme uygulamaları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin varlığı kabul edilmiştir. Bununla birlikte, performans değerlendirme uygulamalarının iş doyumunu etkilediği belirlenmiştir. Performans değerlendirme sonucunda çalışanların beklentilerinin karşılanması ile ilgili olarak performans değerlendirme ile ücret, terfi ve ödüller arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Performans değerlendirme ile ücret ve ödüller arasında olumlu bir ilişkinin olduğu kabul edilmiş; ancak performans değerlendirme ile personelin terfiden doyum sağlaması arasında olumlu bir ilişkinin olduğu şeklindeki hipotez red edilmiştir. Çünkü, uygulama yapılan işletmede performans değerlendirme sonuçlarından sadece performans zammı şeklinde ücret artışında yararlanılmaktadır ve çalışanlar aldıkları ücret primlerini ödül olarak görmektedir. Ayrıca, işçiler için öğrenim düzeylerine ve yaptıkları işin özelliğine bağlı olarak terfi olanağının oldukça sınırlı olması nedeniyle işçilerin terfi beklentisinin olmaması da bu sonucu etkilemektedir.

Genel olarak, personelin (ankete katılanların %65'i) performans değerlemeden sağladığı doyum düzeyinin düşük olduğu ve bunu destekler nitelikte iş doyumunu düzeylerinin de (ankete katılanların %70'i) düşük olduğu belirlenmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda performans değerleminin iş doyumunu etkilediği ve kısmen de olsa açıklama gücünün olduğu bulunmuştur. Ancak, performans değerlendirme uygulamalarının iş doyumunu açıklamada tek başına yeterli olmayacağı açıktır.

Yapılan anket çalışması sonucunda performans değerlemesinin iş doyumunu üzerinde etkisinin olması söz konusu işletmede performans-iş doyumunu ilişkisinin kurulduğunu göstermektedir. Ancak, performans değerlendirme uygulamalarından sağlanan doyum ile iş doyumunu düzeylerinin düşük olması, performans değerlendirme uygulamalarının iyileştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Öncelikle performans değerlendirme sürecini yöneticilerin benimsemeleri ve personele performans değerleminin amacı ve uygulanma aşamaları hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. İşletme içerisinde performans değerlendirme uygulamasını yürütecek kişiler titizlikle seçilmeli, gerekiyorsa işletme dışından uzman kişilerin görüşlerine danışılmalıdır. Özellikle performans değerlendirme uygulanacak personele performans değerlendirme uygulamasının yararları anlatılmalı ve performans sonuçlarının nerede, nasıl kullanılacağı ile

performans değerleme sonucunda elde edecekleri ödüllerin neler olduğu, hangi esaslara göre nasıl dağıtılacağı aktarılmalıdır. Bu konu zaman alacağı için personel sayısı fazla olan işletmelerde, değerleme sürecinden önce belli aralıklarla bilgilendirme toplantılarının yapılması ve duyuru panolarına konuyla ilgili yazıların asılması uygun olacaktır.

Alt kademe çalışanlarına uygulanan performans değerlemelerinin genellikle değerleyici amaçlara sahip olduğu ve bunun da personel üzerinde olumsuz bir izlenim bırakabileceği, iş doyumunu azaltabileceği öne sürülmüştür. Bu açıdan, alt kademe çalışanlarına yönelik uygulanan performans değerlemede, geribildirime ağırlık verilerek olumsuz etkilerin azaltılması yoluna gidilebilir. Ayrıca, alt kademede çalışan işçilerin terfi beklentilerinin olmaması nedeniyle ortaya çıkan doyumsuzluğu azaltmak için performans değerleme sonuçlarına göre işçilerin derecelendirilmesi yoluna başvurulabilir. (Örneğin; A sınıfı, B sınıfı gibi.) Bununla birlikte, en iyi performans gösteren kişiler duyuru panolarında ayın elemanı olarak gösterilirse çalışanlar arasında yapıcı rekabetin arttırılması ve personelin daha istekle çalışması sağlanabilir.

İşletmelerin performans değerleme ile birlikte belli dönemlerde personelin iş doyumunu ölçümlerini de yapması ve sonuçları karşılaştırması gerekmektedir. Çünkü, iş doyumunun yüksek olduğu durumda huzur dolu bir çalışma ortamına bağlı olarak örgütsel gelişim sağlanırken, iş doyumunun düşük olduğu durumda verimsizlik, kalitenin düşmesi ve iş ilişkilerinin yıpranması sonucu örgütte çatışmalar artacak ve bu da örgütün çözülmesine kadar varabilecektir. Adil ve objektif esaslara uygun olarak yürütölen performans değerleme uygulamalarının yanısıra, işletmelerde iş doyumunu arttırmada yürütölecek faaliyetler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

-İşin özelliklerine ve personelin özelliklerine uygun bir çalışma ortamının sağlanması,

-Ücret düzeyinin adaletli bir şekilde belirlenmesi ve personele ücret artışlarının gerekçeleri ve neye göre belirlendiği konusunda bilgi verilmesi,

-Örgüt içi huzursuzlukların ve gerginliklerin önlenmesi için, yöneticilerin astlarıyla yüzyüze görüşerek şikayetleri dinlemesi yerine, belirli dönemlerde tüm çalışanların katılımına açık olan, biçimsel olmayan toplantıların yapılarak şikayet ve önerilerin dinlenmesi,

-Kararlara katılmayı sağlamak için personelin eğitim yoluyla kendilerine güven duymalarının sağlanması ve gerekiyorsa yetki devrine başvurulması,

-Personelin korunması ve güvenliğinin sağlanması için sadece yasaların öngördüğü koşulları yerine getirmekle kalmayıp, işletmeye özel korunma yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması,

-Sosyal yardım ve hizmetler konusunda öncelikle personelin neye gereksinimi olduğunun belirlenmesi ve ona göre gereken hizmetlerin sunulması,

-Kariyer gelişiminin yanı sıra, personelin özel olarak ilgi duyduğu alanlarda da gelişimini sağlamaya yarayacak eğitim ve olanakların verilmesi,

-Personelin çalışma bağımsızlığının sağlanması için daha demokratik ve katılımcı yönetim tekniklerinin uygulanması,

-Yöneticilerle astlar arasında empati kurulması için işlerin daha az yoğun olduğu dönemlerde iletişimle ilgili eğitim seminerlerinin düzenlenmesi ya da ailelerin de katılabileceği etkinliklerin düzenlenmesi.

Ülkemizdeki işletmeler gerek performans değerlendirme uygulamalarını başarıyla gerçekleştirmek gerekse iş doyumunu arttırabilmek için önerilen çalışmaların yerine getirilmesinde öncelikle maliyetleri gözönüne alabilirler. İşletmelerde kar amacı güden bir kuruluş olarak maliyet-fayda analizine göre kararların alınması doğal bir süreçtir. Ancak, yöneticilerin özellikle insan kaynakları ile ilgili uygulamalarda karar verirken, öncelikle bu uygulamaların yapılmaması nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar ve uğrayacakları zarar ile söz konusu uygulamaların işletmeye yükleyeceği maliyet ve uygulama sonucunda elde edebilecekleri yararları karşılaştırmaları gerekmektedir. Özellikle etkin bir şekilde uygulanmayan ya da hiç uygulanmayan insan kaynakları işlevlerinin personel devir oranını arttıracağına dikkat edilmelidir. Sürekli

personel sirkülasyonu olan işletmelerin yeni personel alımında katlanacakları maliyetlerin ek bir yük olmasının yanısıra, personel kaybı sonucu işletmenin prestijinin azalması kısa vadede çözülemeyecek bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle işletmelerde, insan kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, üst yönetimin desteğinin sağlanması ve insan odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.





KAYNAKÇA

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AÇIKALIN, Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Pegem Yayını, Ankara, 1994.
- AÇIKALIN, Aytaç, **İnsan Kaynağının Yönetimi –Geliştirilmesi**, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000.
- AKÇAMETE, Gönül ve diğerleri, **Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- AKÇAYLI, Nurhan, **Yönetime Katılma ve Özyönetim**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995.
- AKDEMİR, Ali, **Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Kütahya, 1992.
- AKMUT, Özdemir ve diğerleri, **Girişimciler için İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- AKTAN, Coşkun Can, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 3- İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD, İstanbul, 1999.
- AKYÜZ, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri, **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, 2.Baskı, İzmir, Mart 1996.
- ALTUNIŞIK, Remzi ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2004.
- ARIK, Alev, **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996.
- ARGON, Türkan; Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- ARTAN, Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1981.
- AŞIKOĞLU, Meral, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.
- AŞKUN, İnal Cem, **İşgören**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1982.

- ATAAY, İsmail Durak, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, Küre Matbaası, İşletme Fakültesi Yayın no:235, İstanbul, 1990.
- AYCAN, Zeynep, **Türkiye`de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.
- BALAY, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara, 2000.
- BALCI, Esergül, **Ödüller-Güdüleme Kuramları ve Türkiye`de Öğretmen Ödülleri**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
- BALÇIK, Bahaettin, **İşletme Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2002.
- BAŞ, İ. Melih; Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi- Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, MPM Yayınları No:435, Ankara, 1991.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- BAYSAL, Ayşe Can, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1993.
- BAYSAL, Can, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996.
- BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları: No. 1174, İİBF Yayınları: No. 164, Eskişehir, 1999.
- BENTON, Douglas, Jack HALLORAN, **Applied Human Relations An Organizational Approach**, Prentice Hall, Inc., Fourth Edition, USA, 1991.
- BİLEN, Mürüvvet, **Sağlıklı İnsan İlişkileri**, Armoni Ltd. Şti., Ankara, Geliştirilmiş 5. Baskı.
- BUDAK, Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol: Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu**, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir, 1999.
- BUMİN, Birol ve diğerleri, **İşletmecilikte Çağdaş Yaklaşımlar**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- BUMİN, Birol ve diğerleri, **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- CAN, Halil ve diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 2001.

- CANMAN, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, Eylül 2000.
- CARRELL, Michael R. ve diğerleri, **Human Resource Management**, Fifth Edition, Prentice-Hall, Inc., USA, 1995.
- CASCİO, Wayne F., **Applied Psychology in Personel Management**, Prentice-Hall International, Inc., USA, 1991
- CHMİEL, Nik, **Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective**, Blackwell Publishers Inc., 2000.
- ÇELİKKOL, Ahmet, **Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- ÇETİNKANAT, Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- DECENZO, David A., Stephen R. Robbins, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Inc., Sixth Edition, USA, 1999.
- DERTLİ, Sebahattin, **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği**, TÜRK-İŞ Eğitim Yayınları, Ankara, 2000
- DESSLER, Gary; **Human Resource Management**, 8th Edition Prentice Hall, Inc., 2000.
- DİNÇER, Ömer, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 2000. TOKAT, Bülent; Derya ŞERBETÇİ, **İşletmecilik Bilgisi**, Myra Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul, 2001.
- DÖKMEN, Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- ERTÜRK, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4.Baskı, İstanbul, 2000.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- FİŞEK, Kurthan, **Yönetime Katılma**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1977.
- FRASER, T. M., **Human Stres, Work and Job Satisfaction A Critical Approach**, International Labour Organisation, Italy, 1983.
- GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2002.

- GIBSON, James L. ve diğeri, **Organizations-Behavior Structure Processes**, BPI IRWIN, USA, 1988.
- GÜNBAŸI, İlhan, **Örgütlerde İş Doyumu ve GÜdüleme**, Özen Yayımcılık, Ankara, 2000.
- GÜRBÜZ, Gülrüh Özışık, **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002.
- GÜRBÜZ, Gülrüh Özışık, **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002.
- GÜRSEL, Musa ve diğeri, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003.
- HALLORAN, Jack, **Personnel and Human Resource Management**, Prentice-Hall, Inc., USA, 1986.
- HERZBERG, Frederick, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", **Job Satisfaction**, The Macmillan Press, Ltd., 1976.
- İNCİR, Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:401, Yeniçağ Basım-Yayın Sanayi ve Tic. Ltd. Şti., Ankara, 1990.
- KAMP, Di, **Successful Appraisals in a Week**, Second Edition, Hodder&Stoughton Educational, 1998.
- KARALAR, Rıdvan, **İşletme Temel Bilgiler-İşlevler**, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, 4.Baskı, Eskişehir, 1995.
- KAYNAK, Tuğray ve diğeri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.
- KAYNAK, Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Yayın no:235.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul, 2001.
- LANDY, Frank J.; James L. FARR, **The Measurement of Work Performance-Methods, Theory and Applications**, Academic Pres, Inc., England, 1983.
- LAWLER III, Edward, Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", **Job Satisfaction**, The Macmillan Press, Ltd., 1976.
- LINCOLN, James R; Arne L. Kalleberg, **Culture, Control and Commitment**, Cambridge University Pres, USA, 1990.

- MORTIMER, Jeylan T., **Changing Attitudes Toward Work**, Work in America Institute, Inc., USA, 1979.
- MULLINS, Laurie J., **Management and Organisational Behaviour**, Pitman Publishing, Great Britain, 1989.
- ONARAN, Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981
- ÖRÜCÜ, Edip; M.Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.
- ÖZKALP, Enver, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir.
- PALMER, Margaret, Kenneth T. WINTERS, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları, 1.Baskı, 1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Bilçin TAK, "Personel Tatmin Araştırmalarının Yönetim açısından Önemi ve Başarı Koşulları", Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SCHNAKE, Mel E. , **Human Relations**, Merrill Publishing Company, usa, 1990..
- SCHULTZ, Duane; Sydney Ellen Schultz; **Psychology&Work Today-An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc. Simon&Schuster/A Viacom Company, USA, 1998.
- SMİTHER, Robert D., **The Psychology of Work**, Second Edition, Harpers Collins College Publishers, USA, 1994.
- SPECTOR, Paul E., **Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley&Sons, Inc., USA, 1996.
- SPECTOR, Paul E., **Job Satisfaction**, SAGE Publications, USA, 1997.
- SUNDSTROM, Eric, **Work Places-The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories**, Cambridge University Press, USA, 1986.

- ŞAHİN, Mehmet, **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:29, Fasikül:1, 8. Baskı, Eskişehir, Kasım 1995.
- ŞİMŞEK, Şerif ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya, 2003.
- ŞİMŞEK, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2002.
- TAHİROĞLU, Figen, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları: 136, Yönetim Dizisi: 35, İstanbul, 2002.
- TEVRÜZ, Suna ve diğerleri, "Güdülenme", **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- TORTOP, Nuri, **Kamu Personel Yönetimi**, "S" Yayınları, Ankara, 1985.
- TUTAR, Hasan, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- TÜRKMEN, İsmail, **Etken İletişim Modeli (Yöneticiler için)**, MPM Yayınları, Ankara, 1992.
- TÜSİAD, **Başarıda Personelin Önemi (İngiliz Sanayi Konfederasyonu Yayını)**, Yayın No:Tüsiad T/90.1.137, Aralık 1990.
- UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:154, İstanbul, 1994..
- ÜNVER, Özkan, Hamza GAMGAM, **Uygulamalı İstatistik Yöntemler**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1996
- WILLIAMS, John W., Steven A. Eggland, **Örgütlerde İletişim**, (çev. Yılmaz Büyükerşen ve diğerleri) Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1991.
- YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Büro Kitabevi , Ankara, 1998.

MAKALELER

- AKIN, Adnan, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:3, Sayı 1, 2002.
- ALIÇ, Mehmet, "Eğitim Örgütlerindeki Personelin Güdülenmesi", **Eğitim Fakültesi Dergisi**, 3:1, 1990.
- BAYRAK, Coşkun, "Personel Yönetimi", **Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.4., S.1-2, 1991.

- BENLİGİRAY, Serap, “İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.17, S.1, Eskişehir, Haziran 2001.
- BOSWELL, Wendy R., John W. Boudreau, “Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use”, **Human Resource Development Quarterly**, Volume:11
- BUDAK, Gülay, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması”, **Yönetim ve Ekonomi**, S.3, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, 1997.
- ELLICKSON, Mark, C., “Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees”, **Public Personnel Management**, Volume:31, Issue: 3, USA, Fall 2002.
- ERDOĞAN, Berrin, “Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:27, S: 2/Kasım, 1998.
- EROĞLU, Erhan, “İşletmelerde ‘İnsan Kaynakları’ Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri”, **Kurgu Dergisi**, S.16, 1999.
- HALİS, Muhsin; Mehmet TEKİNKUŞ, “Kamuda Performans Yönetimi”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editör: Asım Balcı ve diğerleri, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara, 2003.
- MORTENSEN, Jenny K. ve diğerleri, “Professional Involvement is Associated with Increased Job Satisfaction among Dietetians”, **Journal of the American Dietetic Association**, Volume: 102, Issue: 10, USA, 2002.
- ÖZTÜRK, Nursel, “Toplam Kalite önetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, **Verimlilik Dergisi**, Verimlilik için Üretimde Tüketimde Katle Özel Sayı, MPM Yayını, Ankara, 1993.
- SMITH, Mable H., “Empower Staff with Praiseworthy Appraisals”, **Nursing Management**, Volume: 34, Issue: 1, 16.
- SULAOĞLU, Taylan, “Bilgi Ekonomisi’nde İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetimi’nden Beklenenler”, **Öneri Dergisi**, C.5, S.17, Ocak 2002.
- TİMUR, Hikmet, “İşletmelerde İnsangücü Planlaması”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.7, S.1-2, 1989.
- TOKAT, Bülent, Zeki Çakmak, “İnsangücü Planlamasına Sayısal Bir Yaklaşım”, **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C.1, S.2, Haziran, 1983.
- UÇKUN, Gazi ve diğerleri, “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Etik Kaygıları”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.6, Haziran 2002.

UNUTKAN, Göksel Ataman, “İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi”, **M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, S.1-2, 1995.

UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:154, İstanbul, 1994.

ÜNVER, Özkan, Hamza GAMGAM, **Uygulamalı İstatistik Yöntemler**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1996.

VALENTINE, Sean ve diğerleri, “Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit”, **Journal of Business Ethics**, Volume: 41, Issue: 4, 2002.

ZAIM, Halil, “Değişim, Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, S.12, 2002.

KURULTAY/SEMPOZYUM BİLDİRİLERİ KİTABI

KESKİN, Halit, Adnan CEYLAN, “Çalışanların Güçlendirici Lider Davranışlarını Algılamaları ile İş Tatmini ve Stresi Arasındaki İlişkiler”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57, Uyum Ajans, Ankara, 2003.

TİKİCİ, Mehmet ve diğerleri, “Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002.

YALÇIN, Azmi; Tamer KILIÇ, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002.

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

BAŞTUĞ, Kahraman, “Gençlik Spor Genel Müdürlüğü’ne Bağlı Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Gençlik spor İl Müdürlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya, 2004.

GÜRBÜZLER, Yasemin, “Stres Kaynaklarının İş doyumuna Etkileri: Kütahya İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya, 2003.

İSTANBULLU, Hadi, “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Otel İşletmeleri İnsan Kaynakları Tatmini Yönünden İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya, 1998.

PEHLİVAN, Nida, “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatminine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya, 2004.

ŞERBETÇİ, Derya, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletmelerde Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Haziran 2001.

INTERNET KAYNAKLARI

ARSLAN, Akın, “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2 (23.03.2004)

AYDIN, Selim, “Performans Kavramı”, <http://www.sizinti.com.tr/konular/99/eylul/performans.html> (19.03.2004)

BOSWELL, Wendy R., John W. Boudreau, “Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses”, <http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/PDFs/WorkingPapers/WP99-09.pdf> (20.06.2004)

ÇELTEK, Evrim, “Motivasyon Yönetimi”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=182 (27.04.2004)

<http://mcozden.com/bky01.htm#1c2> (29.04.2004)

KAPIZ, Serap Özen, “İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi”, www.isguc.org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.3, S.2, 07.10.2003.

Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 2002, sayı: 12, “360° Geribildirim Uygulamasının Düşündürdükleri” <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=234&SAYI=12>

KESER,Aşkın “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi”, www.isguc.org/askin5.htm, 07.10.2003.

KIREL, Çiğdem, “Esnek Çalışma saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, <http://www.isletme,istanbul.edu.tr/dergi/kasim99/kasim3.htm> (20.04.2004)

KOZAK, Meryem Akoğlan, “İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi”, www.isguc.org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.5, S.1, 07.10.2003.

KÜMBÜL, Burcu, “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, www.isguc.org, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.3., S.1, 07.10.2003.

PIYAL, Bülent ve diğerleri, “ Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi`nde Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Etmenler”, <http://www.dicle.edu.tr/~halks/m86.htm> (29.04.2004)

SERTÇE, Selahattin, “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma(İzmirEmniyet Teşkilatı Örneği), http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Selahattin_SERTCE.htm (29.04.2004)

SUSMUŞ, Türker; Güler TOZKOPARAN, “Avukatların İş Doyumuna ve Sorunlarının Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma”, <http://bornova.ege.edu.tr/~turkers/avukat.html> (29.04.2004)

TAŞTAN, İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje9.html>.

TÜTÜNCÜ, Özkan, “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/Tutuncu.html> (26.04.2004)

TÜTÜNCÜ, Özkan, Deniz Tarlan, “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi097tarlan.pdf> (26.04.2004)

www.northpark.edu/sbnm/documents/MNGT5765-Week7.ppt (20.06.2004)

DİĞER KAYNAKLAR

TOKAT, Bülent, Yayınlanmamış Ders Notu, Dumlupınar Üniversitesi, İİBF, Kütahya.

EKLER

Ek 1 Anket Formu

Sayın Personeli,

Ekte size sunulan anket soruları “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumuna Etkisi” konulu yüksek lisans tez çalışmasında bilimsel amaca uygun olarak değerlendirilecektir.

Sorulara vereceğiniz içten cevaplar, çalışmamızın başarısında etkili olacaktır. Kişisel gizliliğinize önem verdiğimizden anket formuna ad-soyad yazılmaması rica olunur.

Meltem DİL
Arş.Grv.
Yönetim Organizasyon A.B.D.
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dumlupınar Üniversitesi

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER:

Cinsiyet : Kadın () Erkek ()
Yaş :
Öğrenim Durumu :
*Kıdem : 0-5 yıl () 5-10 yıl () 10-15 yıl () 15 yıl ve üzeri ()
)*şu anki işyerinde çalışma süreniz

Medeni Durum : Evli () Bekar ()

ANKET SORULARI

Her bir soru için sizin görüşünüze en yakın gelen (en iyi yansıtan) sayıyı işaretleyiniz.

1: Kesinlikle katılmıyorum

2: Kısmen katılmıyorum

3: Emin değilim

4: Kısmen katılıyorum

5: Tamamen katılıyorum

- 1-Yaptığım iş için ödenen ücretin yeterli ve adil olduğunu düşünüyorum. 1 2 3 4 5
- 2-İşimde gerçekten çok az terfi olanağı var. 1 2 3 4 5
- 3-Gözetimcim (üstüm) işini yapmada yeterlidir. 1 2 3 4 5
- 4-Aldığım ücret dışı haklardan memnun değilim. 1 2 3 4 5
- 5-İyi bir iş yaptığımda bunun fark edildiğini düşünüyorum. 1 2 3 4 5
- 6-Kuralların ve prosedürlerin birçoğu işimi iyi yapmayı zorlaştırmaktadır. 1 2 3 4 5
- 7-Birlikte çalıştığım insanlardan memnunum. 1 2 3 4 5
- 8-Bazen işim bana anlamsız gibi geliyor. 1 2 3 4 5
- 9-İşletme içindeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum. 1 2 3 4 5
- 10-Ücret artışları nadiren ve uzun zaman aralıklarında yapılmaktadır 1 2 3 4 5
- 11-İşini iyi yapanların terfi etme şansı vardır. 1 2 3 4 5
- 12-Gözetimcim (üstüm) bana karşı adil değildir. 1 2 3 4 5
- 13-Elde ettiğimiz ücret dışı haklar, diğer birçok işletmenin sunduğu kadar iyidir. 1 2 3 4 5
- 14-Yaptığım işin takdir edildiğini sanmıyorum ve işim bana değersiz geliyor. 1 2 3 4 5
- 15-İyi bir iş yapmak için gösterdiğim çabalar bürokratik engellere nadiren takılır. 1 2 3 4 5
- 16-Birlikte çalıştığım insanların beceriksiz olması yüzünden daha sıkı çalışmak zorunda kalıyorum. 1 2 3 4 5
- 17-Mesai süresince yaptığım şeylerden hoşlanıyorum 1 2 3 4 5
- 18-Bu işletmenin amaçları bana göre açık ve anlaşılır gelmiyor. 1 2 3 4 5
- 19-İşletmenin bana ödediği ücreti düşününce, takdir edilmediğim hissine kapılıyorum. 1 2 3 4 5
- 20-Burada insanlar, diğer işletmelerde olduğu kadar hızlı yükselmektedir. 1 2 3 4 5
- 21-Gözetimcim (üstüm), astlarının hislerini çok az umursarlar. 1 2 3 4 5
- 22-İşletmeden aldığımız ücret dışı haklar hiç adil değildir. 1 2 3 4 5
- 23-Burada çalışanlar için çok az ödül var. 1 2 3 4 5

Her bir soru için sizin görüşünüze en yakın gelen (en iyi yansıtan) sayıyı işaretleyiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
 2: Kısmen katılmıyorum
 3: Emin değilim
 4: Kısmen katılıyorum
 5: Tamamen katılıyorum

- 24-Mesaide yapabileceğimden fazla işim var. 1 2 3 4 5
- 25-İş arkadaşlarımı severim. 1 2 3 4 5
- 26-Çoğu zaman işletmeyle ilgili neler olup bittiğini bilmediğim hissine kapılıyorum. 1 2 3 4 5
- 27-İşimi yaparken gurur duyuyorum. 1 2 3 4 5
- 28-Ücret artışı elde etme şansımın olması beni mutlu etmektedir. 1 2 3 4 5
- 29-Almamız gereken ama bize verilmeyen ücret dışı hakların olduğunu düşünüyorum. 1 2 3 4 5
- 30-Gözetimcimden/üstümden memnunum. 1 2 3 4 5
- 31-İşimde kırtasiye işi çok fazla 1 2 3 4 5
- 32-Gösterdiğim çabanın gerektiği şekilde ödüllendirilmediğini düşünüyorum. 1 2 3 4 5
- 33-Kendi adıma buradaki terfi etme olanaklarını tatmin edici buluyorum. 1 2 3 4 5
- 34-İşyerinde önemsiz konularda çok fazla çekişme ve kavga oluyor. 1 2 3 4 5
- 35-İşim eğlencelidir. 1 2 3 4 5
- 36-Görevler ve görevlendirmeler tamamen açıklanmamaktadır. 1 2 3 4 5
- 37-Performans değerlendirme yapılmıyorsa kendimi daha iyi hissedirdim. 1 2 3 4 5
- 38-Performans değerlemenin nasıl yapıldığı ve ne işe yaradığı hakkında bilgim yok. 1 2 3 4 5
- 39-Performans Değerleme çalışanı çalışmayandan ayırtmaya yardımcı olur. 1 2 3 4 5
- 40-Performans Değerleme sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm. 1 2 3 4 5
- 41-Performans Değerleme sonuçlarının işimde gelişmeye olumlu katkısı yoktur. 1 2 3 4 5
- 42-Performans Değerleme sonuçlarının sadece ücret artışı, terfi, işten çıkarma alanlarında kullanılması beni huzursuz ediyor. 1 2 3 4 5
- 43-Performans Değerlemenin adil yapılmadığını düşünüyorum. 1 2 3 4 5
- 44-Performans Değerleme yapılması beni memnun etmektedir. 1 2 3 4 5
- 45-Performans Değerleme sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum. 1 2 3 4 5
- 46-İşletmede Performans değerlendirmenin yapılan işle bir ilgisi yoktur, bireylerle ilgisi vardır. 1 2 3 4 5
- 47-Performans değerlemenin zamanlaması her zaman aklımda bir şüphe uyandırır. 1 2 3 4 5
- 48- İşletmedeki performans değerlendirme yöntemini mantıklı buluyorum. 1 2 3 4 5

Anket çalışmamıza zaman ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.



DİZİN

DİZİN**-A-**

Adams 95
Alderfer 90
Ast-Üst İlişkileri 74

-B-

Bilimsel Yönetim Anlayışı 5,38,159

-C-

Cinsiyet 64,113

-Ç-

Çağdaş Performans Değerleme
Yöntemleri 49
Çalışma Koşulları 130,141

-D-

Değerleme Standartları Sorunu 55
Demografik Özellikler 113
Devamsızlık 81
Dikey İletişim 74
Disiplin 25

-E-

Eğitim Düzeyi 66,114
Eğitim 24
Elton Mayo 6
Eşitlik 15

-F-

Fiziksel Çevre 70
Frederick Taylor 5,38
Friedman ve Rosenman 67

-G-

Gözetim 122,141
Güvence 15

-H-

Halo Etkisi 55
Hawthorne Araştırmalar 6
Herzberg 87
Holdsworth 39
Hugo Munsterberg 5

-İ-

İletişim 73,137,141
İnsan İlişkileri Yaklaşımı 159
İnsan Kaynakları Bulma 23
İnsan Kaynakları Hizmetleri 26,76,84
İnsan Kaynakları Planlaması 21
İnsan Kaynakları Seçme 23
İnsan Kaynakları Yönetimi
3,4,7,8,11,17, 20,159
İnsan Kaynakları2
İş Analizi 22
İş Arkadaşları 75,132,141
İş Değerleme 25
İş Dizaynı 83
İş Doyumsuzluğu 79,81
İş Doyumu
59,61,63,77,85,97,101,108,112-
116,140,161
İş Genişletme 83
İş Gereklere 22
İş Güvencesi 15
İş Güvenliği 26,76,84
İş Rotasyonu 83
İş Tanımları 22
İş Zenginleştirme 84
İşe Alıştırma 23
İşin Doğası 135,141

-K-

Kararlara Katılma 72,84
Kariyer 15,85
Kişilik 67
Kişisel Nitelikler 42
Kişisel Tercihler ve Önyargılardan
Doğan Hatalar 56
Klasik Performans Değerleme
Yöntemleri 43
Kunin 99

Kültür 68

-L-

Lawler 93
Likert 111
Liyakat Sistemi 14
Locke 96

-M-

Makam Güvencesi 15
Makro açıdan İnsan Kaynakları
Planlaması 21
Mary Parker Follet 5
Maslow 86,97
Mc Clelland 89
Mikro açıdan İnsan Kaynakları
Planlaması 21
Moral 60,160
Motivasyon 61,86,160

-N-

Neo-Klasik Yönetim 159

-O-

Olumluluk/Olumsuzluk Hataları 55
Ortalama (Merkezi) Eğilim Hatası 56

-Ö-

Ödüller 104,127,141,153,160,162

-P-

Paternalizm 69
Performans Kriterleri 42
Performans Özellikleri 42
Performans Sonuçları 54
Performans 29,91,101,108
Performans Değerleme
24,31,32,34,36,38,
39,101,142,149,160
Personel 2,12,37,78,79
Personel Devir Oranı 81,164
Personel Yönetimi 7,9,159
Porter 93,97

-R-

Robert Owen 38

-S-

Sanayi Devrimi Öncesi 4
Sanayi Devrimi 5
Sendikal İlişkiler 27
Shaffer 63
Son Olayların Etkisi 56
Sonuçlarla ilgili Kriterler 42
Sosyal Devlet/Refah Dönemi 6
Sosyal Güvence 76
Sosyo-Kültürel Çevre 68
Statü 67

-T-

Terfi 71,119,141,151,162
Tükenmişlik 79

-Ü-

Ücret Yönetimi 26
Ücret 71,84,117,141,149,162

-V-

Verimlilik 104
Vroom 91

-Y-

Yan Haklar 124,141
Yansızlık İlkesi 16
Yaş ve Kıdem 65,114,115
Yatay İletişim 75
Yeterlilik 14
Yetkinlik 39
Yönetici Yetiştirme 16
Yönetim Geliştirme 16
Yönetime Katılma 72

-Z-

Zıt Durumlar Etkeni 56