

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Rüya ÇAKIL
(Y1512.040048)**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Haziran, 2017





T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1512.040048 numaralı öğrencisi Rüya ÇAKIL'ın "İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 31.05.2017 tarih ve 2017/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak KABUL edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :15/06/2017

- 1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY
2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP
3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum işletmelerde performans değerlendirmenin çalışanların iş tatminine etkisi ve bir uygulama' adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (15/06/2017)

Rüya ÇAKIL



ÖNSÖZ

İşletmeler hayatta kalabilmek ve rakiplerine oranla fark yaratabilmek için işgörenlerinin performanslarını geliştirmek zorundadırlar. Ne yazık ki rakiplerinin gerisinde kalan bir çok işletme varlığını sonlandırmak zorunda kalmıştır. Performans değerlendirme işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması yolunda işgörenlerin doğru şekilde yönetilmesini sağlar. İşgörenlerin performanslarının geliştirilmesi işletmenin de verimlilik ve etkinliğini arttırarak amaçlarına ulaşmasını sağlar. Bu yüzden en üst kademedeki en alt kademeye kadar tüm işgörenlerin performanslarının düzenli olarak ölçülmesi gerekir.

İşletmelerin başarısını bu denli etkileyen performans değerlendirme sistemi günümüz iş dünyasında hem özel hem de kamu sektöründe gittikçe büyük öneme sahip olmuştur. Her örgüt kendi yapılarına uygun olarak performans değerlendirme sistemlerini geliştirip hayatlarına sokmuştur. Ülkemizde de performans değerlendirme bir çok akademik çalışmalara konu olmuş ve kitaplarda bir bölüm olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada işgörenlerin performansları ve iş tatminleri arasındaki ilişki hakkında bilgiler verilmiş ve performans değerlendirmenin işgörenlerin iş tatminlerini ne ölçüde etkilediği açıklanarak anket çalışmamla desteklenmiştir. Çalışmamı devam ettirdiğim süre boyunca bana her konuda destek olan ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam ve aynı zamanda tez danışmanım olan Prof. Dr. Salih Güney'e teşekkürlerimi sunarım.

Haziran, 2017

Rüya ÇAKIL



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
1 GİRİŞ.....	1
2 PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	
KAVRAMLARI TANIMI, PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ,	
AMACI, FAYDALARI VE SÜRECİ.....	3
2.1 Performans Kavramı Tanımı	3
2.2 Performans Değerlendirme Kavramı ve Tanımı	6
2.3 Performans Değerlendirmenin Önemi.....	9
2.3.1 Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından önemi.....	10
2.3.2 Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından önemi.....	11
2.3.3 Performans değerlendirmenin kurumlar açısından önemi	13
2.4 Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	15
2.4.1 Performans değerlendirmenin yönetsel amaçları	17
2.4.2 Performans değerlendirmenin gelişimsel amaçları	19
2.5 Performans Değerlendirmenin Faydaları	21
2.5.1 Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından faydaları	22
2.5.2 Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından faydaları.....	24
2.5.3 Performans değerlendirmenin kurumlar açısından faydaları	25
2.6 Performans Değerlendirme Süreci	26
2.6.1 Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi	27
2.6.2 Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi	29
2.6.3 Değerlendirmenin zaman aralığının belirlenmesi	30
2.6.4 Performans değerlendiricilerin belirlenmesi	31
2.6.4.1 Yöneticiler tarafından performans değerlendirmenin yapılması ...	32
2.6.4.2 Astlar tarafından performans değerlendirmenin yapılması.....	33
2.6.4.3 Takım arkadaşları tarafından performans değerlendirmenin yapılması	34
2.6.4.4 Müşteriler tarafından performans değerlendirmenin yapılması.....	34
2.6.4.5 Özdeğerlendirmenin yapılması	35
2.6.4.6 360 Derece performans değerlendirme yapılması.....	36
2.6.5 Değerleyicilerin eğitimi	37
2.6.6 Geri bildirim süreci	38
3 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ OLARAK	
GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÇAĞDAŞ	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ, PERFORMANS	
DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN	
SORUNLAR	39

3.1	Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	39
3.2	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	40
3.2.1	Sıralama yöntemi.....	42
3.2.1.1	Basit sıralama yöntemi	43
3.2.2	İkili karşılaştırma yöntemi	45
3.2.3	Grafik sıralama yöntemi.....	47
3.2.4	Puanlama yöntemi	49
3.2.5	Kontrol listesi yöntemi	53
3.2.5.1	Zorunlu seçim yöntemi.....	54
3.2.5.2	Ağırlıklı Seçim Yöntemi	56
3.2.5.3	Derecelendirme Yöntemi	56
3.2.6	Kritik olay yöntemi	57
3.3	Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	59
3.3.1	Alan inceleme yöntemi.....	60
3.3.2	Davranışsal değerlendirme yöntemleri.....	61
3.3.2.1	Davranışsal beklenti skalaları.....	61
3.3.3	Davranışsal gözlem skalaları.....	64
3.3.4	Başarı kayıt yöntemi.....	65
3.3.5	Amaçlara göre yönetim yöntemi	65
3.3.6	Standart Performans Değerlendirme Yöntemi	68
3.3.7	Değerlendirme merkezi yönetimi.....	68
3.3.8	Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi	70
3.3.9	Elektronik performans değerlendirme yöntemleri	71
3.4	Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar.....	71
3.4.1	Yeni gerçekleşen olaylardan etkilenme.....	72
3.4.2	Kontrast hatalar	73
3.4.3	Bireysel ön yargılar	73
3.4.4	Belirli puan ya da derecelere yönelme	74
3.4.5	Hale etkisi.....	75
3.5	Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar.....	76
4	İŞ TATMİNİ KAVRAMI TANIMI, ÖNEMİ VE İLGİLİ OLDUĞU	
	TEMEL KAVRAMLAR.....	79
4.1	İş Tatmini Kavramı ve Tanımı	79
4.2	İş Tatmininin Önemi.....	81
4.2.1	İş tatmininin işgörenler açısından önemi	84
4.2.2	İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi	86
4.2.3	İş tatmininin kurumlar açısından önemi	87
4.3	İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar	88
4.3.1	İş tatmini ve moral.....	89
4.3.2	İş tatmini ve motivasyon	90
4.3.3	İş tatmini ve performans.....	91
4.3.4	İş tatmini ve devamsızlık.....	92
4.3.5	İş tatmini ve kurumsal bağlılık.....	93
4.3.6	İş Tatmini ve Çatışma	94
4.4	İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	96
4.4.1	İş tatminini etkileyen bireysel faktörler	96
4.4.1.1	İş tatmini ve eğitim.....	97
4.4.1.2	İş tatmini ve medeni durum.....	98
4.4.1.3	İş tatmini ve yaş.....	99
4.4.1.4	İş tatmini ile statü	100

4.4.1.5	İş tatmini ile kişilik özellikleri	101
4.4.1.6	İş tatmini ve cinsiyet	102
4.4.1.7	İş tatmini ve zeka düzeyi.....	103
4.4.2	İş tatminini etkileyen kurumsal faktörler	104
4.4.2.1	İş tatmini ve işin yapısı	104
4.4.2.2	İş tatmini ve kurumsal iklimi	105
4.4.2.3	İş Tatmini ve Ücret.....	106
4.4.2.4	İş tatmini ve çalışma ortamı	107
4.4.2.5	İş tatmini ve terfi olanakları	108
4.4.2.6	İş tatmini ve çalışma arkadaşları	109
4.4.2.7	İş tatmini ve yönetim biçimi	110
4.5	İş Tatminini Arttırma Yöntemleri	111
4.5.1	İş tasarımı	111
4.5.2	İş zenginleştirme	112
4.5.3	Rotasyon.....	113
4.5.4	İş genişletme.....	113
5	PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE	
	YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	115
5.1	Araştırmanın Amacı, Yöntemi, İşletmeye ve Performans Değerleme	
	Sistemine İlişkin Genel Bilgiler, Evren ve Örneklem	115
5.1.1	Araştırmanın amacı	115
5.1.2	Araştırmanın yöntemi.....	115
5.1.3	İşletmeye ve performans değerlendirme sistemine ilişkin genel bilgiler ...	116
5.1.4	Evren ve örneklem	117
5.2	İstatistiksel Analiz, Güvenilirlik Analizi, Hipotez Testleri ve Korelasyon	117
5.2.1	İstatistiksel analiz	117
5.2.2	Güvenilirlik analizi sonuçları	119
5.2.3	Hipotez testleri	120
5.2.3.1	Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler.....	121
5.2.3.2	Yaş değişkenine ilişkin analizler.....	123
5.2.3.3	Medeni durum değişkenine ilişkin analizler	126
5.2.3.4	Kıdem değişkenine ilişkin analizler	129
5.2.3.5	Eğitim değişkenine ilişkin analizler	131
5.2.4	Korelasyon	135
6	SONUÇ	137
	KAYNAKLAR	141
	EKLER.....	153
	ÖZGEÇMİŞ.....	159



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1: Basit Sıralama Yöntemi.....	44
Çizelge 3.2: İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	46
Çizelge 3.3: Grafik değerlendirme yöntemi	48
Çizelge 3.4: Standart puanlandırma yöntemi.....	51
Çizelge 3.5: Davranışa Dayalı Puanlandırma Yöntemi.....	52
Çizelge 3.6: Zorunlu Seçim Yöntemi	55
Çizelge 3.7: Kritik Olay Yöntemi.....	59
Çizelge 3.8: Davranışsal beklenti skalaları.....	63
Çizelge.3.9: Davranışsal Gözlem Skalası.....	64
Çizelge 4.1.: İş tatmini ve tatminsizliği boyutları.....	82
Çizelge 5.1: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	118
Çizelge 5.2: İş Tatmini Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	119
Çizelge 5.3: Performans Değerleme Ölçeği Güvenirlilik Analizi	120
Çizelge 5.4: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	121
Çizelge 5.5: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler ..	122
Çizelge 5.6: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	123
Çizelge 5.7: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler ..	125
Çizelge 5.8: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	126
Çizelge 5.9: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler ..	128
Çizelge 5.10: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	129
Çizelge 5.11: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler	130
Çizelge 5.12: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	132
Çizelge 5.13: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler	133
Çizelge 5.14: İş tatmini ve performans Değerleme ilişkisi.....	135
Çizelge 5.15: İş tatmini ve performans algısı alt boyutlarına ilişki analiz	135



İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte işletmeler rakiplerine oranla fark yaratmak ve ayakta durabilmek için insan kaynakları unsuruna büyük önem vermektedirler. Örgütler her ne kadar sermaye ve kaynaklara sahip olsalar da bu kaynakları değerlendirebilecek işgörenler doğru yönetilmezlerse işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması zorlaşacaktır. İnsan unsurunun verimli ve etkin çalışması işletmeleri başarıya ulaştıracak en önemli faktörlerdir. İşletmelerin mutlu işgörenler çalıştırması verimlilik ve etkinliğin artmasında büyük rol oynar. Çünkü mutlu işgörenler üretken işgörenlerdir. Yöneticilerin temel sorumluluğu işgörenlerinin performanslarını ve iş tatminlerini değerlendirmektir. İşgörenlerin performans ve iş tatminleri işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında büyük rol oynar. Performans değerlendirme örgütün uzun ve kısa dönemli plan ve stratejilerinde büyük rol oynar. İşgörenlerin performanslarının belirlenmesi, gerekli düzenleyici faaliyetlerin yapılması, eğitim olanaklarının sağlanması işgörenlerin gelişimini sağlar. Bilgi ve beceri düzeylerinin artmasına yardımcı olur. Böylelikle örgütsel hedeflere ulaşmak kolaylaşır. İş tatmini işgörenlerin işini sevip sevmediği hakkında bilgiler sunar. Bu bilgi verimlilik ve etkinlik açısından büyük önem taşır. Çünkü mutsuz çalışan verimli çıktılar üretmez. Böylelikle kalitesiz sonuçlar ortaya çıkar. Yöneticilerin devamlı olarak işgörenlerin iş tatminlerini değerlendirmesi, tatminsiz olduğu durumların belirlenmesi hem işletme hem de işgörenler için büyük öneme sahiptir. İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi iş tatminini arttıran önemli faktörlerden birisidir. Performans değerlendirme işgörenler ile yöneticilerin karşılıklı etkileşimini sağlayarak işgörelere söz hakkı verilmesine olanak sağlar. Fikir ve önerilerini sunabilen işgörenlerin moral ve motivasyonları artar ve tatminleri sağlanmış olur. Bu yüzden başarılı olmak isteyen kurum ve kuruluşlar işgörenlerin performans ve iş tatminlerini düzenli olarak değerlendirmeli ve gerekli düzenleyici faaliyetleri sunmaları zorunluluktur.

Anahtar Kelimeler: *Performans Değerlendirme, İş Tatmini, Verimlilik, Etkinlik*



PERFORMANCE EVOLUTION METHODS IN BUSINESSES IMPACT ON EMPLOYEES BUSINESS SATISFACTION AND AN APPLICATION

ABSTRACT

With globalization, businesses may be able to stand up and make a difference compared to the human resource element of great importance. Organizations although, even if they have the capital and resources to evaluate the sources of Ileana's true managing would be difficult to reach the goal and objectives of the business. The efficient and effective operation of the human element of business need to succeed are the most important factors. They run businesses happy to increase the efficiency and effectiveness of ikha in plays a big role. Because they are prolific Ileana Ileana happy. If administrators do not have the basic responsibility Ilias is evaluating their performance and job satisfaction of. The purpose of the business performance and job satisfaction, and resolve personnel grievances and plays a significant role in reaching their goals. Performance evaluation of the Organization's long and short term plans and strategies plays a major role. Determination of performance, and resolve personnel grievances, providing the necessary regulatory activities, training facilities, Ileana provides the development of. Helps to increase knowledge and skill levels. So that makes it easier to achieve the organizational goals. Job satisfaction of job information about love and dislikes Ilias. This information is very important in terms of productivity and efficiency. Because it does not produce the output efficiency of employees are unhappy. Thus, poor quality results. Enables administrators to constantly assess the business satisfied, unsatisfied Ilala is the determination of both the business and Ileana are of great importance to. Evaluation of business satisfaction increases, and resolve personnel grievances performance is one of the important factors. Performance evaluation of mutual interaction of managers with Ileana providing Ileana allows export to Word. Ideas and suggestions can deliver their morale and motivation increases and Ileana are. Institutions and organizations who want to succeed so I Ileana performance and job satisfaction regularly evaluative and provide the necessary regulatory activities is a must.

Keywords: *Performance Evaluation, Business Satisfaction, Productivity, Activity*



1 GİRİŞ

Bu araştırma işletmelerin verimliliği ve etkinliği açısından büyük öneme sahip olan performans değerlendirme unsuru ile iş tatmini arasında nasıl bir ilişki olduğu açısından incelenmesi ve bu doğrultuda işletmelerin gelişebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi açısından büyük öneme sahiptir.

Performans değerlendirme işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda verilen görevin yerine getirilmesinde elde edilen katkının değerlendirilmesi sürecidir. Şüphesiz işletmelerin başarıya ulaşmasında en büyük pay insan unsuru'na aittir. Bu yüzden başarılı olmak isteyen işletmeler insan unsurunu iyi değerlendirmeleri gerektiğinin bilincindedir. Performans değerlendirme bu değerlendirmenin bilimsel ve sistematik bir şekilde oluşturulmasını sağlayan bir süreçtir.

İş tatmini işgörenlerin işinden duydukları tatmin ya da tatminsizlik düzeyidir. İş tatmini verimlilik ve etkinlik açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü iş tatmini sağlanmış olan bireyler kaliteli çıktılar üretirler. İş tatminine sahip olan bireylerde iş bağlılığı yüksek olur. İşini benimseyen bireyler işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük katkı sağlarlar. İş tatmini belirli aralıklarla değil sürekli olarak ölçülmesi gereken bir faktördür. Çünkü bir anda oluşacağı gibi bir anda yok olabilecek özelliğe sahiptir. Bu yüzden yöneticilerin düzenli olarak işgörenlerin iş tatminlerini ölçmesi gerekir.

Bu çalışma İstanbul Avrupa yakası Fatih bölgesinde bulunan Fatih Belediyesi'nde görev yapan çalışanlar üzerinde performans değerlendirmenin iş tatminleri üzerine olan etkilerini uygulamalı olarak araştırmıştır.

Çalışma temel olarak 4 bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde performans ve performans değerlendirme kavramları, performans değerlendirmenin önemi, amacı, faydaları ve süreçlerinin açıklanmasından oluşur.

İkinci bölümde performans değerlendirmenin yöntemleri, performans değerlendirme sistemi oluşturulurken yapılan hatalar ve karşılaşılan sorunlar kısmından oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı, tanımı, önemi ve faydaları açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise Fatih Belediyesi'nde görev yapan çalışanlar üzerinde uygulanan anket sonuçları yer almaktadır.



2 PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMLARI TANIMI, PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ, AMACI, FAYDALARI VE SÜRECİ

2.1 Performans Kavramı Tanımı

Günümüz işletmelerinde ‘insan’ unsuru işletmelerin başarıya ulaşmasında en önemli faktörlerden birisidir. Yöneticilerin başarısı, büyük ölçüde sorumluluğunda olduğu çalışanların yüksek performanslarından kaynaklanır. Bu yüzden insan unsurunu iyi değerlendirmek, performanslarını gözden geçirmek, eksik ya da hatalarını bulup düzenleyici faaliyetlerde bulunmak varlığını devam ettirmek ve başarılı olmak isteyen şirketler için kaçınılmazdır. İşletmeler, amaçlarına ulaşabilmek ve gelişebilmek için işgörenlerinin performanslarını ölçmek zorundadırlar. İşgörenlerin performanslarının ölçülebilmesi için geçmişten günümüze birçok teknikler bulunup geliştirilmiştir. Günümüz örgütleri, kendi örgüt yapılarına uygun olan performans değerlendirme tekniğini, bu konuda eğitim almış uzman kişiler tarafından uygulayarak işgörenlerin performanslarının değerlendirilebilmesini sağlarlar.

İşgörenlerin performansları,örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri açısından büyük öneme sahiptir. İşgörenlerin performansları, işgörelere verilen ödül ve ceza sisteminde büyük rol oynar. Yüksek performans gösteren işgörenlerin düşük performans gösteren işgörenlerle bir tutulması, performansı yüksek işgörenin moral ve motivasyonunu düşürür ve iş bağlılığını azaltır. Düşük performans gösteren bir işgören için ise, yüksek performans gösteren işgörenle bir tutulması verilen ödüllerin paylaşılması açısından hoşuna gider. Gösterdiği yüksek performans sonucu terfi, nakil, kariyer gibi ödüllere sahip olacağını bilen bir işgöreninmotivasyonu ve verimliliğiartar. Organizasyonel kararların performansa göre alındığını bilen işgörenlerdeörgüte karşı adalet ve eşitlik duyguları oluşur.

İşgörenlerin performans seviyeleri, onların kişilikleri, zihinsel özellikleri, değerleri ve inançları ile ilgilidir. İşgörenler, işe alınacağı günden itibaren bir takım beklentiler içerisine girerler.

İşgörenler, göstermiş olduğu performans sonucu, işletme tarafından kazandığı ödüller ile beklentilerini karşılaştırırlar. Bu ödüller, beklentilerini karşılıyorsa işgörenlerin moral ve motivasyonu artar. Karşılamaadığı taktirde ise, işgörenlerin iş için sarfettiği gayretleri azalır (Akyay, 2007:74). İşgörenlerin moral ve motivasyonu, yaptığı işin kalitesini de olumlu yönde etkiler. Moral ve motivasyonu yüksek bir işgören, işletmede daha verimli ve etkin çalışır. Hatalarını öğrenip kendini geliştirmek için çaba sarfeder. İşgörenin göstermiş olduğu yüksek performans, hem işgören açısından hem de işletme açısından kazanç sağlar.

Günümüz işletmelerinde performans ile yakından ilişkili 3 tür davranıştan söz edebiliriz. Bu davranışları şöyle sıralayabiliriz (Erdem, 2013:565):

- **Görev Performansı:** Bireyin, işletmenin amaçları doğrultusunda belirlenen görev tanımında yer alan sorumluluklarını yerine getirmesidir.
- **Vatandaşlık:** Bireyin iş yerinde çalışma arkadaşlarıyla uyumu, ekip çalışmasına yatkınlığı, istenilmediği halde yardımda bulunması, sorumluluk alması gibi örgüte faydalı olan davranışlardır.
- **Örgüte Zarar Verici Eylemler:** Bireyin iş yerinde zarar verici davranışlarda bulunmasıdır. Bunlar arkadaşlarıyla iyi geçinmeme, iş yerinde sapkın davranışlarda bulunma, işe geç gelme gibi eylemlerdir.

Performans kavramı için bilim adamları tarafından birçok tanımlar yapılmıştır.

Bu tanımları şöyle sıralayabiliriz:

- Performans, işletmenin amaç ve hedeflerine göre işgörene verilen işin ne derecede yerine getirildiği ve aynı zamanda işgörenin tutum ve davranışlarıdır (Bingöl, 2014:367).
- Performans, işletmelerde işgörenin verimlilik düzeyinin ölçülmesidir (Ayan, 2011:205).
- Performans, işgören için tanımlanan işin yerine getirilmesidir (Taşbası,2013:5).

- Performans, işletmede çalışan işgörenlerin yaptığı iş sonuçlarının kıyaslanarak değerlendirilmesidir (Karakuş,2004:4).
- Performans, işgörenin yerine getirmesi gereken görevi belirlenmiş bir süre zarfında yapmasıdır (Akpınar,2005:5).
- Performans, bir kişinin üzerine düşen vazifesini en verimli ve etkin şekilde başarabilme yeteneğidir (Göksel, 2013:3).
- Performans, işgörenler için belirlenmiş işin, yüksek başarıyla yerine getirilmesidir (Baykal, 2013:3).
- Performans, işletmenin kar ya da zarar oranı, fırsat ve riskleri, verimlilik ve etkinlik düzeyi, üretim, hizmet ya da müşteri tatmin düzeyidir (Kurşun, 2016:12).
- Performans, işletmenin belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda işgörenin yaptığı işle, belirlenen amaç ve hedeflere ne düzeyde yaklaşabildiğinin ne kadarını başarabildiğinin göstergesidir (Balçık, Yenilmez ve Şahin, 2016: 88).
- Performans, işgörenin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ne derece ulaşabildiğinin ölçümüdür (Genç, 2012:5).
- Performans, işgörenin işleminin amaç ve hedefler doğrultusunda işletmeye ne düzeyde katkı sağladığının neye ulaşabildiğinin göstergesidir (Dündar, 2013:3).
- Performans, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için sarf edilen gayretlerin toplamıdır (Şekercioğlu, 2010:3).
- Performans, kişinin bir işte sergilediği en yüksek seviyedir (Uysal, 2015: 33).
- Performans, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk gibi sözcükleri içeren bir kavramdır (Özer, 2009:4).
- Performans, işgörenden beklenen ile gerçekte yaptığının kıyaslanmasıdır (Çöl, 2008: 38).
- Performans, işgörenin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda görevini yerine getirebilme kabiliyetidir (Özyörük, 2009:27).
- Performans, belirlenmiş amaçların yerine getirilme seviyesidir (Okur, 2010:45).
- Performans, belirli bir dönem içerisinde üretilen mal ve hizmet sonucudur (İşleyen, 2014:3).

Performans, görevini yerine getiren ile görevden etkilenenin karşılıklı etkileşimlerinin arttırılarak görevden en verimli çıktılarının alınması ve hem işgörenin hem de örgütün kazançlı çıkmasını sağlamaktır (Biçer, 2014: 63).

Performans konusunda yapılmış olan bütün bu tanımlardan yola çıkılarak performansı şöyle tanımlayabiliriz: Performans, çaba, emek, gayret anlamlarında kullanılır. İşletmelerde işgörenlerin, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda göstermiş oldukları emekleri ile önceden belirlenmiş standartlara ne derece yaklaşabildiklerinin, işletmeye sağladığı katkıların nitel ve nicel olarak göstergesidir.

2.2 Performans Değerlendirme Kavramı ve Tanımı

Küreselleşmenin ekonomik, sosyal, politik ve siyasi alanda meydana getirdiği değişimler işletmeleri büyük oranda etkilemiş ve değişime zorlamıştır. Artan rekabet ortamında değişime ve yeniliğe direnen işletmeler varlıklarını sonlandırmak zorunda kalmışlardır. Sürekli değişen ve gelişen dünya şartlarında işletmelerin başarı ile ayakta durabilmeleri için kendilerini sürekli yeni bilgiler ışığında güncellemek, verimliliğini arttıracak teknikler geliştirmek zorundadırlar. Küreselleşen dünyamızda artan rekabet ortamında insan unsuru sermaye kadar önemli bir yere sahip olmuştur. Başarılı olmak isteyen işletmeler insan unsurunu iyi değerlendirebilmelidir.

İşletmelerin amacı, örgütü belirlenen amaç ve hedeflere en yüksek performansla ulaştırmaktır. Bu performans derecesinin ne olduğu ise işletmenin performans değerlendirme konusundaki görüşüne göre değişir. İşletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri ve gelişebilmeleri, performans değerlendirmenin güvenilirliği ve doğruluğuna bağlıdır.

Sanayi devrimi ile birlikte işletmeler büyümüş, işgörenlerin sayıları artmıştır. Buda işletmelerde terfi, nakil, ücret artışı, ya da işten çıkarma gibi organizasyonel kararların alınabilmesi için işgörenler hakkında yeterli bilgilere sahip olma ve performanslarının bilimsel ve sistematik bir şekilde ölçülmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Ödül, terfi ya da işten çıkarma gibi kararlarda doğru bilgilerin kullanılması işletmelerde adalet ve eşitliğin sağlanması için önemli bir husustur. Sanayi devriminden sonra işletmeler kendi örgüt yapılarına uygun performans değerlendirme teknikleri arayışı içerisine girmişler ve geçmişten günümüze birçok performans değerlendirme tekniklerini işletme hayatına sokmuşlardır. Bilimsel ve sistematik olarak ilk performans değerlendirme Frederick Taylor'un iş etütleriyle başlamıştır.

Türkiye’de Performans değerlendirme uygulamaları ilk defa kamu kuruluşlarında hayata geçmiştir (Uyargil, 2008: 2). Performans değerlendirmenin Türkiye’de 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Son 20 yılda ülkemizde önemi giderek artmıştır.

Performans değerlendirme kavramına geçmeden önce ‘değerlendirme’ kavramının bilinmesi gerekir.

Değerlendirme, işletmelerde önemli kararların alınabilmesi için uygulanan bir insan kaynakları sürecidir. İnsan bütün hayatı boyunca belirli amaçlar için değerlendirilir. İşgörenler açısından değerlendirme ise, işe alım gününde başlamış olur. İşgörenler işe seçilirken değerlendiriciler tarafından bilgi birikimi ve deneyimleri doğrultusunda sınanırlar. İşe alındıktan sonra ise, sorumluluklarını yerine getirme ve davranışlarıyla sık sık bir değerlendirme sürecine tabii tutulurlar. Değerlendirme, terfi, ücret, nakil ya da işten çıkarma gibi kararların alınabilmesi için önemli bir süreçtir (Uyargil,2008: 1). Değerlendirme, işgörenler arasında başarılı ve başarısız işgörenlerin ayırt edilebilmesini sağlar. Ayrıca değerlendirme işletmede fırsat ve tehdit sayılabilecek etmenlerin erkenden fark edilmesini sağlar.

Değerlendirme ile performans ölçümü aynı gibi düşünülse de, içerik açısından farklı kavramlardır. Ölçme işlemi, işletmenin sadece istenilen hedefe ulaşmış olup olmadığını ya da işgörenin verilen işi yapıp yapmadığına bakar. Değerlendirme ise geniş kapsamlıdır. İşgörenin verilen görevi ne derece yerine getirebildiğini, başarılı ya da başarısızlığa neden olan etmenlerin fark edilerek önlemlerinin alınmasını sağlar. Değerlendirme ile sorunların ana nedenine inilerek çözüm üretilmeye çalışılır. Böylelikle işgörenlerin gelişmelerine olanaksızlanmış olur (Tunçer, 2013: 90). Değerlendirme ile ölçme kavramları her ne kadar içerik olarak birbirinden ayrı olsa da birbirine benzerler.

Performans değerlendirme kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımları şöyle sıralayabiliriz:

➤ Performans değerlendirme, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlemiş oldukları standartlara bağlı kalınarak işgörenin objektif olarak değerlendirilmesidir (Soydan, 2012: 4).

- Performans değerlendirme, işgörenlerin örgütte göstermiş olduğu başarılı ve başarısız davranışlarının ölçülmesi, gerektiğinde düzeltici faaliyetlerde bulunulmasıdır (Uygun, 2016: 85).
- Performans değerlendirme, işgören ile yönetici arasında oluşan, yöneticinin iş görene işletmenin amaç ve hedeflerini bildirmesi ve örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri birleştirmesi, işgörenlerin eksik ve zayıf yanlarını göstermesi, geri bildirim sağlanarak gelişimlerinin sağlanması, işgörenlerin başarılı ve başarısız olduğu durumların saptanmasına yönelik bir süreçtir (Ağkuş,2007: 9).
- Performans değerlendirme, belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda işletmenin geleceğe yönelik öngöründe bulunabilmesi için işgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi, geliştirici faaliyetlerin başlatılması ve sürdürülmesi sürecidir (Şekercioğlu, 2010: 5).
- Performans değerlendirme, bireylerde kendi performansları hakkında olumlu öz farkındalık yaratacak şekilde hedeflenen, işgörenlerin performanslarının geliştirebilmesi için geri bildirim sağlanan, terfi, kariyer gibi ödül olanakları bulunan bir süreçtir (Özyörük, 2009: 35).
- Performans değerlendirme, işgörenin kabiliyetini, yetkinliğini, tutum ve davranışlarını diğer işgörenler ile karşılaştırma ve değerlendirme sürecidir (Okur, 2010: 48).
- Performans değerlendirme, işin nitelikleri ile işgörenin niteliklerinin kıyaslanarak değerlendirilmesidir (İşleyen, 2014: 4).
- Performans değerlendirme, işletmede önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda işgören performanslarının ölçülerek ve kıyaslanarak değerlendirilmesidir (Akın, 2013: 14).
- Performans değerlendirme, işgörenin kendisi için tanımlanan işi yerine getirirken göstermiş olduğu tüm tutum ve davranışlarıdır (Kılıç, 2010: 2).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak, performans değerlendirme için şu tanımlı yapmak mümkündür: Performans değerlendirme, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda verilen işin, işgörenler tarafından ne derece yerine getirdiğini değerlendiren, işgörenler için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayan bir süreçtir.

2.3 Performans Değerlendirmenin Önemi

Son 30 yıla kadar üniversitelerde yönetim ve işletme ile ilgili dersler sadece teknik kısımlardan ibaretti. İnsan unsuru ile ilgili bilgiler neredeyse yoktu. Son 30 yılda akademisyenler insan davranışlarının hem yönetici hem de örgüt için verimlilik ve etkinliği etkileyecek büyük bir değişken olduğunu kabul ederek derslere eklenmesini için öncü oldular (Erdem, 2013: 4). Yöneticilerin iyi bir iletişime sahip olması ve liderlik becerisinin olması, yüksek başarıya sahip işgörenlere sahip olmasında ve onları ellerinde tutup başarıya ulaştırmada büyük rol oynar.

Örgütsel davranış için araştırma yapan birçok akademisyen için performans değerlendirme ilgi odağı olmuştur. Akademisyen ve yöneticiler için, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmada performans değerlendirmenin büyük rol ve önemi olduğu tartışılmaz bir gerçektir (Biçer, 2014: 64). İletişim becerisi yüksek ve donanımlı bir yönetici ile çalışmak işgörenlerin iş tatminini arttırmada önemli bir unsurdur.

Performans değerlendirmenin, hem işgörenler hem işletme hem de kurumlar açısından birçok önemi vardır. Performans değerlendirmenin önemini maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Mentor, 2009: 13, Altan, 2015: 4, Akın, 2014: 34):

- Performans değerlendirme, işletmenin hedeflerinin örgütlere iletilmesini sağlar ve örgütler işletmenin hedefleriyle kendi hedeflerini birleştirir
- Performans değerlendirme sayesinde etkin ve verimli bir geri bildirim süreci oluşur ve bu bildirim sayesinde olası tehlikelerin önceden farkına varılıp düzeltici eylemlerde bulunulur.
- Performans değerlendirme terfi, ücret, nakil, kariyer yoluyla ilerleme ya da işten çıkarma gibi kararların alınabilmesini sağlar.
- Performans değerlendirme işten çıkmış çalışanların davalarına karşı yasal bir belge niteliği taşır.
- Performans değerlendirme işgören için psikolojik olarak, örgüt için ise moral ve motivasyon için gerekli bir süreçtir
- Performans değerlendirme işgörenlerin kendi performansları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.

- Performans değerlendirme sayesinde, yöneticiler işgörenlerini daha iyi tanırlar. Böylelikle onların kariyer gibi hedeflerine ulaştırmada öncü olurlar.
- Performans değerlendirme sayesinde yönetici ile işgörenin karşılıklı iletişimi sağlanır.
- Performans değerlendirme, işgörenin işletmenin amaç ve hedeflerine ne derece katkısı olduğunu belirlenmesini sağlar.
- Performans değerlendirme ücret sisteminin adil olmasını sağlar.

Performans değerlendirme işgörenlerin işletmeye yaptığı katkıların belirlenmesini sağlar. Yüksek ve düşük performans gösteren işgörenlerin belirlenmesini sağlar ve organizasyonel kararlar alınırken performans değerlendirme sonuçlarından faydalanılır. Bu sayede subjektiflik yerine performansa dayalı bir ücret ve ödül sistemi oluşur. Buda örgütte moral ve motivasyonu arttırarak işgörenlerde örgüte karşı adalet kavramının oluşmasını sağlar. Yüksek performansı sonucu ödüllendirilen bir işgörenin iş bağlılığı artar.

2.3.1 Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından önemi

Performans değerlendirme, çalışanlara yaptıkları iş sonucu bilgi sahibi olabileme imkanı sağlar. İşgörenler, yaptıkları işin kalitesini ya da eksik yanlarını öğrenip kendini geliştirebilme imkanına sahip olurlar. Performans değerlendirme işgörenlerin başarısına neden olan etmenlerin saptanıp düzenleyici faaliyetler uygulanmasına olanak sağlar. Gelişen ve sürekli değişen bilgi toplumunda esnek ve değişime ayak uyduran çalışanlar yaratmak için eğitim olanakları sağlar.

Bilgilenme ihtiyacı, insanoğlunun psikolojik ihtiyaçlarından birisidir. Yüksek performans gösteren bir işgörenin belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, işgörende moral ve motivasyonu arttırır. Eşitlik ve adalet duygusunu geliştirir (Sattar, 2010: 43). Verilen görevini bütün azmiyle yapıp başarıya ulaşan bir işgören, başarısız bir işgörenle bir tutulursa işe olan isteği azalır ve motivasyonu düşer. Örgüte karşı olumsuz düşünceleri oluşur. Performans değerlendirme işgörenler arasında başarı farklılıkların belirlenip örgütsel kararların performansa göre verilmesini sağlar. Bu sayede öznel yaklaşım yerine tarafsız bir yaklaşım oluşur.

Performans değerlendirme sayesinde, işgörenler başarı düzeylerini öğrenirler. Bu sayede kendilerini düzeltme ve geliştirme olanağı sağlanmış olur (Akbal, 2010: 17). Performans değerlendirme, işgörenlerin öz farkındalığını arttırır.

İşgörenler, başarılı ve başarısız olan yönlerini yöneticisine gerek kalmadan bulabilirler.

Performans değerlendirme, işgörenlerin işletme için ne katkı sağladığının bildirilmesi, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi için bir hazırlık sürecidir. Değerlendirme ile işgörenler performansları hakkında bilgi sahibi olurlar, kendi yetenek ve bilgi düzeylerini öğrenme fırsatları olur. Bilgilenme ihtiyacının karşılanması, işgörenlerin, özgüvenlerinin, moral ve motivasyonlarının artmasını sağlar (Göksel, 2013: 35). Moral ve motivasyonu artan bir işgörenin işinde göstermiş olduğu verimliliği de aynı oranda artar.

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından birçok önemi vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Şentürk, 2015: 7, Erkoç, 2009: 51):

- Performansı hakkında bilgi sahibi olan işgörenler, kendi performansını yönetebilir.
- İşgörenler, performansları hakkında plan belirleyebilirler.
- İşgörenler, planladıkları performans düzeyi ile yaptıkları performans düzeylerini karşılaştırıp değerlendirirler.
- İstikrarlı gelişimin performansları için önemli bir süreç olduğunu bilirler.
- Örgütün amaç ve hedefleri ile kendi performanslarını değerlendirerek ilişkilendirebilirler.
- İşletme işgörenlerin başarı düzeylerine göre örgüt için stratejiler oluşturur.
- Performans değerlendirme ile insan kaynaklarıyla ilgili bilgiler üretilir.

Performans değerlendirme sayesinde, işgörenlerin kendi iş performansları hakkında bilgi sahibi olabilmeleri ve bu sayede kendi kendilerini geliştirme imkanları sağlanmış olur. Öznel yargılar ya da taraflılığa dayalı ödül sistemi yerine performansa dayalı ödül sistemlerinin oluşması ve organizasyonel kararların bu yönde alınması işgörenin örgüte bağlılığını artırır.

2.3.2 Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından önemi

Performans değerlendirme, yöneticiler için birçok öneme sahip olan insan kaynakları unsurudur. Yöneticinin başarısı büyük ölçüde çalışanların başarısından geçer. Bunu bilen bilinçli bir yönetici performans değerlendirme

uygulamalarına büyük önem verip sorumluluğunda olduğu işgörenlerin performanslarıyla yakından ilgilenir.

Performans değerlendirme, yöneticinin idari kararlar almasında büyük rol oynar. Yönetici sorumluluğunda olduğu işgörenlerin performanslarını değerlendirerek, 'işgörenlerin iş verimini nasıl maksimize ederiz?' sorusuna cevap ararlar. Bu cevap sayesinde hem işgörenlerin hem de örgütün kalitesi artar (Memunoğlu, 2015: 17). İşgörenlerin başarısı hem yöneticiyi hem de örgütü başarıya ulaştırır.

Performans değerlendirme, yöneticilere, işgörenlerin ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları sorusunun cevabını verir. Yöneticiler bu bilgilere dayanarak işgörenler hakkında örgütsel kararlar alır (Akın, 2013: 34). Performans değerlendirme sayesinde yönetici, işgörenlerini daha iyi tanır. İşgörenleri ile iletişimi yüksek bir yönetici onları yönetebilme işlevinde başarı sağlar. Performans değerlendirme, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme, başarılarını ve başarısızlıklarına neden olan etmenleri anlayabilmesini sağlar. Bir işgöreni en iyi tanıyan onun amiri/yöneticisidir. Yönetici yaptığı geri bildirimler ile çalışanının eksik yönlerini ona bildirir, eksiklikleri varsa eğitim ihtiyacı sağlar. Bu yüzden performans değerlendirme yöneticiler için önemli bir insan kaynakları unsurudur.

Performans değerlendirme sayesinde yöneticiler şu konularda bilgi sahibi olurlar(Güney, 2014: 185):

- Yöneticiler performans değerlendirme sayesinde, işgörenlerin kendilerine verilen görevlerini ne derece planlı programlı ve disiplinli yaptıkları hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Yöneticiler performans değerlendirme sayesinde, verilen görevlerde kimlerin başarısız oldukları hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Yöneticiler performans değerlendirme sayesinde, işgörenlerin verilen görevlerde başarısız olmalarının sebeplerini öğrenirler.
- Yöneticiler performans değerlendirme sayesinde, başarısız olan işgörenlerin kendi durumlarının farkında olup olmadıkları hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Yöneticiler performans değerlendirme sayesinde, performans değerlendirme sonuçlarının kayıt altında tutulup tutulmadığı hakkında bilgi sahibi olurlar.

- Yöneticiler performans değerlendirme sayesinde, terfi, kariyer gibi ödül sistemlerinin olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olurlar.

Bu bilgiler ışığında yönetici sorumluluğunda olduğu işgörenlerini daha iyi tanıyabilme fırsatı sağlar. İşgörenlerini iyi tanıyan bir yönetici onların eksik ve fazlalıklarını, yeteneklerini, kabiliyetlerini, bilgi düzeylerini bilir ve işgörenleri başarıya taşıyacak rotanın çizilmesini sağlar.

2.3.3 Performans değerlendirmenin kurumlar açısından önemi

Küreselleşen Dünya ve artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için kendilerini yenileyen ve değişime direnmeyen örgüt yapısı içermeleri gerekmektedir. İnsan unsurunun sermaye kadar önemli olduğu günümüz işletmelerinde işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, amaç ve hedeflere ulaşabilmek açısından gerekli bir eylemdir. Çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve zayıf halkaların önceden elimine edilmesi biçimli ve sistemli bir performans değerlendirme uygulamalarıyla gerçekleşir.

Her örgütün kendi kültür yapısı ve amacına uygun olarak performans değerlendirme uygulamaları farklılık gösterir. Performans değerlendirmenin teknik kısmına önem verip, kendi işletmelerine uyarlama yapmadan uygulamaya çalışan işletmeler başarısızlığa uğrar.

Performans değerlendirme kuruma, işgörenin iş anlaşmasında imzaladığı görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin cevabını verir. Aynı zamanda performans değerlendirme sayesinde, işgörenin zeka ve bilgi düzeyinin işin gerekleri için ne derece yeterli olup olmadığını ve işgörenin işler için belirlenmiş standart düzeye yaklaşmış yaklaşmadığını gösterir (Aktaş, 2010: 16). Performans değerlendirme sayesinde örgütün hedeflerine ulaşmada bireyin rolü ölçülmüş olur.

Örgütlerin temel amacı verimliliklerinin yüksek olmasıdır. İşletmelerde yüksek verim sağlamada insan kaynağının rolü büyüktür. İşgörenin performansı işletmenin başarısını önemli ölçüde etkiler (Bingöl, 2014: 370). Performans değerlendirme, örgütün idari kararlar almasında büyük rol oynar.

Yönetici, sorumluluğunda olduğu işgörenlerinin performanslarını takip edip ‘en yüksek verime nasıl ulaşılır?’ sorusuna cevap arar. Bu cevap sayesinde

işgörenlerin yüksek performans göstermesi ve hem örgütün hem de işgörenlerin başarıya ulaşması sağlanır (Memunoğlu, 2015: 17). Performans değerlendirme için verimlilik değerlendirme de diyebiliriz. Çünkü verimlilik işletmenin amaçlarına ulaşmada en gerekli etmenlerden birisidir. Verimliliğin artırılması sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Bu konuda insan unsuru önemli bir yer tutar. Bu yüzden insan unsurunu iyi değerlendirmek işletmenin yüksek verim sağlaması açısından önemlidir.

Performans değerlendirme, işletmeler için idari ve gelişim amacıdır. Performans değerlendirmesi sayesinde işgörenden beklenen ile yapılanların karşılaştırılması, başarısızlıklara neden olan etmenlerin saptanması ve önlemlerin alınması sağlanır. İşgörenler hakkında olumlu düşüncelerde bulunulması diğer işgörenlere yüksek performans için teşvik oluşturur (Işık, 2012: 31). İşgörenlerin performanslarının ölçülmesi örgütte alınacak kararlarda büyük rol oynar. Örgütün hedeflerine ulaşmada bireyin rolü ölçülmüş olur.

Organizasyonel kararların performans değerlendirme sonuçlarına göre verilmesi işgörenlerde örgüte karşı adalet ve eşitlik gibi kavramların oluşmasını sağlar. İşgörenlerin performanslarının kıyaslanarak değerlendirilmesi, işgörenlerin birbirleri arasında rekabete girmesini sağlar ve bu rekabet işgörenleri daha çok çalışmaya teşvik edip verimliliğin artmasını sağlar. Performans değerlendirmesi, örgütte çalışan tüm işgörenleri kapsar ve kararlar bu sonuçlara göre alınır. Performans değerlendirmesinin ayırım yapılmadan tüm işgörenlere uygulanması iş bağlılığını ve iş tatminini artırır (Güney, 2014: 185).

İşletmenin ve yöneticinin başarısı işgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşmada sağladığı katkıyla gerçekleşir. Performans değerlendirme sayesinde işgörenlerin örgüte yaptığı katkı belirlenmekte ve bunun ışığında örgüt gerekli düzeltici ve iyileştirici faaliyetlerde bulunabilmektedir. Bu yüzden performans değerlendirme tüm yönetimi etkileyen bir süreçtir (Tan, 2009: 25-26).

Performans değerlendirmede belirlenen sonuçlar ve işgörenlerin performans düzeyleri işletmenin geleceğe ilişkin kararlar alması ve hedefler belirlemede büyük rol oynar. İşletme şu anki durumuna bakarak ileriki dönemler için planlar yapabilir.

2.4 Performans Değerlendirmenin Amaçları

İşletmeler vizyon ve misyonlarına ulaşabilmek için insan unsurunu iyi değerlendirmek zorundadırlar. İşgörenlerin verimliliğini ve etkinliğini arttırmak işletmenin de verimliliğini artırır. İşgörenlerin performanslarının gözden geçirilip değerlendirilmesi işletmeye şu anki konumu ve gelecekte olmak istediği konumu ile ilgili öngöründe bulunmasını sağlar.

Performans değerlendirmenin amacı, işgörenleri en verimli şekilde bir araya getirip onların refahı doğrultusunda en yüksek derecede başarı elde etmektir (Dilsiz, 2010: 7). Performans değerlendirmenin amacı, işgörenlerin işbirliği içerisinde örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. İş analizinde belirtilmiş olan işin gerektirdiği kriterlere, işgörenin niteliklerinin uyum sağlaması gerekir. Örgütün ve işgörenlerin başarıya ulaşması için işgörenlerin en doğru pozisyonda konumlandırılması gerekir. Her işin kendine özgü nitelikleri vardır. Performans

değerlendirme ile yöneticiler, işgörenlerin nitelik ve kriterlerini değerlendirmenin hangi alana yatkın olduklarını öğrenirler. Bu sayede işgörenin doğru pozisyonda çalışmasını sağlar.

Performans değerlendirmenin, ücretlerin belirlenmesi ve temel işletme faaliyetleri açısından iki temel amacı vardır (Dokumacı, 2010: 37). Performans değerlendirme ile işgörenlerin yaptığı işlerin gereklerine göre ücret belirlenir. Her iş farklı başarı düzeyi gerektirir. Yüksek performans düzeyi gerektiren işler yüksek ücret almaya hak kazanır. Böylelikle adalet sağlanmış olur (Bingöl, 2014: 419). Performans sonuçları genel işletme faaliyetlerinde kullanılır. İşgörenlerin iş uyumunun sağlanması, kariyer, terfi, nakil, eğitim ve gelişim ihtiyacı gibi organizasyonel kararlar alınmasında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır.

Performans değerlendirme, işgörenlerin başarı düzeylerinin aynı standartlarda çalışan diğer işgörenlerle kıyaslayarak değerlendirmektir (Aksoy, 2001: 26).

İşgörenlerin aynı standartlarda birbirleri ile değerlendirilmesi yüksek ve düşük performans gösteren işgörenlerin belirlenmesini sağlar. Böylelikle belirlenen örgütsel hedefler için hangi işgörenin başarı gösterdiği belirlenmiş olur.

Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan birisi, iřęörenlerin performans düzeyleri hakkında bilgi sağlamak, ikincisi, iřęörenlerin işin gereklerine ne derece uyup uymadığına ilişkin geri besleme yapmaktır (Palmer, 1993: 9). İřęörenlerin performans düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmak, organizasyonda verilecek idari kararlarda büyük önem taşır. Ücret artışı, ikramiye gibi ödüllerde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır. Performans değerlendirmenin bir diğer amacı olan iřęörene geri besleme sağlamak ise, iřęörenlerin hatalarının erken farkına varılıp düzeltilmesi ve iřęörenler için düzeltici faaliyetlerin başlatılması açısından büyük faydalar sağlar.

Performans değerlendirmenin yukarıda saydığımız amaçların dışında birçok amaçları daha bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Tan, 2009: 28, Barutçugil, 2004: 336, Akçakanat, 2009: 8, Özdoğan, 2009: 13, Dilek, 2009: 38, Kantos, 2013, 61, Okakın ve şakar, 2015: 162):

- Gelişen ve değişen ortama ayak uydurabilecek düzeyde, verimlilik ve etkinlik düzeyi yüksek, kaliteli, esnek ve değişime ayak uydurabilecek iřęörenlerle çalışıp performans standartlarının en yükseğe taşınmasını sağlamaktır.
- İřęörenlerin, işletmenin belirlemiş olduğu performans standartlarına ne ölçüde uyum sağlayıp sağlamadığını ortaya çıkarıp geleceğe yönelik öngörüde bulunulmasına yardımcı olmaktır.
- Kurumun hedeflerinin bireysel hedeflere dönüştürölmesini sağlayarak iřęörenlerin işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktır.
- Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada görevin gerektirdiği kriterlerin belirlenmesini sağlamaktır.
- Belirlenen kriterler doğrultusunda iřęörenlerin eşitlik ve adalet içerisinde değerlendirilmesini sağlayarak iřęörenlerde örgütsel adalet algısı oluştırmaktır.
- Performans değerlendirme ile,yüksek performans gösteren iřęörenlerin belirlenip performans düzeylerine göre ödöl sistemlerinin uygulanmasını sağlamaktır.
- Düşük performans gösteren iřęörenlerin belirlenip düzeltici faaliyetlerin başlatılmasına yardımcı olmaktır.
- Performans değerlendirmenin amacı, iřęörenlerin ve yöneticilerin işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamaktır.

- Performans değerlendirmenin amacı, yönetici ve işęörenlerin iletişimini sağlamaktır.
- İşęörenlerin kendi performans düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktır.
- Ücret artışları gibi kararlarda adalet algısının oluşmasını sağlamaktır.
- Terfi, ücret artışı gibi konularda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak kimin maaşının artacağına, kimin bir üst pozisyona yükseleceğine ya da kimin işten çıkarılacağına karar verilmesini sağlamaktır.
- Dış dünyadaki gelişmelere paralel olarak örgütün gelişmelere ayak uydurabilmesi için eğitim ve kendilerini geliştirme olanağı sağlamaktır. Örgütlerin yapılarına göre değişen amaç ve hedeflere göre performans standartlarının oluşturulmasını sağlamaktır.
- Kurumsal etkinliğin gelişmesini sağlamaktır.
- İşęörenlerin moral ve motivasyonlarını arttıracak faaliyetlerde bulunmaktır.
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemektir.

Performans değerlendirme, işęörenlerin geçmişteki performans düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. İşęörenler arasında yüksek ve düşük performans gösterenlerin belirlenmesini sağlar. İşęörenlerin performans düzeylerinin arttırılmasını sağlayıp ileriki dönemde verilecek görevlere hazır olmalarını sağlar (Demir, 2009: 9).

Performans değerlendirme işęörenlerin performans düzeylerinin belirlenip örgütsel amaçların ne derece yerine getirildiğini değerlendirir. İşęörenlerin göstermiş olduğu performans düzeyleriyle işletmenin kaynaklarını ne kadar verimli ve etkin kullandıklarını izler. Bu sayede işletme rakiplerine karşı avantaj ve dezavantajlarını belirleyip stratejilerini bu yönde yapar.

Performans değerlendirmenin amaçlarını genel olarak yönetsel amaçlar ve gelişimsel amaçlar olmak üzere ikiye ayırabiliriz (Ergeneli ve diğerleri, 2014: 179):

2.4.1 Performans değerlendirmenin yönetsel amaçları

Performans değerlendirme çalışanlar arasındaki farkın belirlenmesini sağlar. Böylece işletme öznel yargılara göre değerlendirme yerine performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışana değer biçer. Zayıf halkaların önceden

belirlenip önleminin alınması olası tehlikelerin erkenden farkına varılmasını sağlar.

Performans değerlendirme ile işgörenlerin işletmeye sağladığı katkı belirlenir. Böylelikle organizasyonel kararlar alınırken işgörenlerin performans düzeylerinden yararlanılır.“4857 Sayılı iş kanununa göre performans değerlendirme sonuçları işgörenlerin işletmeye karşı açacakları davalarda yasal bir nitelik taşımaktadır”(Ergeneli ve diğerleri, 2014: 179). İdari kararların performans değerlendirme sonuçlarına göre verilmesi işgörenlerde iş tatminini arttıran bir unsurdur.

Performans değerlendirme sonuçları ücret artışı, terfi, ikramiye gibi ödüllerin verilmesinde etkin rol oynar. İdari kararların performans değerlendirme sistemine göre verildiği bir işletmede yöneticiler işgörenlerinin performanslarını doğru bir şekilde değerlendirmek zorundadır. Değerlendirmenin değerlendirme ile ilgili yaptığı hata işgörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürüp işe olan bağlılığını azaltır (Demir, 2009: 14). Bu yüzden değerlemeyi yapan kişilerin bu konuda eğitim almış uzmanlarca yapılması gerekir.

Performans değerlendirmenin birçok yönetsel amaçları bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Eroğlu, 2011: 28, Satır, 2011: 13, Sattar, 2010: 49):

- Performans değerlendirme sistemi ile, işgörenlerin performansların yöneticiler tarafından objektif olarak değerlendirmesini sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, sürekli değişen ihtiyaçlar paralelinde amaçların güncellenmesini sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, işletmenin stratejilerinin ölçülebilir amaçlarının olmasını sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, örgütsel hedeflerin işgörenlerin anlayabileceği şekilde açık, net bireysel hedeflere dönüşmesini sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, işgörenler ile amirlerin etkin ve verimli bir şekilde iletişim sürecinin kurulması sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile,örgütün kaynaklarının gözden geçirilmesini sağlamaktır.

- Performans değerlendirme sistemi ile, insan kaynakları uygulamalarına önem verilmesi sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, ücret artışı, terfi, kariyer gibi olanakların belirlenmesi sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, başarı değerlemesiyle alınan kararlar işgörenlerin performans değerlendirmesine önem vermesi sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, işgörenlerin nesnel ölçütlerle değerlendirilmesini sağlayacak denetim sisteminin oluşmasını sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile örgütün genel performans düzeyi ve eksiklikleri hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlamaktır.

Performans değerlendirme, işletmelerde verilecek idari kararlarda nesnelliğin sağlanması için sonuçların belgelere dayandırılmasını sağlar. İşgörenlerin performansları verilecek idari kararlarda etkin rol oynar. Yönetici performans değerlendirme sonuçları ile örgütün eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesini sağlar. İşgörende ödül ve ceza sistemlerinin uygulanması için gerekli bilgiler performans değerlendirme sonuçlarıyla belirlenir (Yerlikaya, 2009: 12). Performans değerlendirme sonuçları idari kararların alınmasında büyük ölçüde önemlidir. İşgören hakkında alınan idari bir kararda herhangi bir işgörenin itiraz etmesi sonucu bu belgeler yasal bir nitelik taşımaktadır. Böylelikle işgörene öznel yargılar yerine belgeler ile kanıtlanmış bir gerekçe sunulabilmesi sağlanır.

2.4.2 Performans değerlendirmenin gelişimsel amaçları

Performans değerlendirme çalışanlara işletme için ne ifade ettiklerini, ya da ne katkıda bulduklarının cevabını verir. Böylelikle çalışanlar işletmedeki konumunu gördüklerinde güçlü ve zayıf yönlerini kendileri bile bulabilir.

Performans değerlendirme işgörenlerin eksik ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlar. Performans değerlendirme sonucunda yapılan geri bildirim ile işgörenler güçlü ve zayıf yönlerini öğrenip kendini hangi konularda yetiştirmesi gerektiği ile ilgili bilgi sahibi olurlar (Ergeneli ve diğerleri, 2014: 179). Performans değerlendirme, işgörenlerin başarı durumları ile ilgili bilgiler verir ve başarısızlıklarına neden olan etmenlerin bulunmasını sağlar. Bu sayede işletme işgörenleri için geliştirici ve eğitici olanaklar sunar.

Performans değerlendirme, işgörenlerin başarıya teşvik edilmesini sağlar. İşgörenlerin daha verimli ve etkin olmaları için eksikliklerinin belirlenip düzeltici

faaliyetlerin başlatılmasına olanak sağlar. Performans değerlendirme sonuçlarıyla işgörenler kendi hatalarının farkına varıp yöneticileriyle işbirliği içerisinde bu hatalarını düzeltme imkanına sahip olurlar (Yerlikaya, 2009: 14). İşgören, performans değerlendirme sonuçlarıyla yöneticisine gerek bile kalmadan hatalarını düzeltme olanağı sağlayabilir. Böylelikle olası tehlikelerin önceden farkına varılıp önleminin alınması sağlanır.

Performans değerlendirmenin işgörenlerin gelişimi yönünde belirlenmiş birçok amacı bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Sattar, 2010:50, Eroğlu, 2011: 29):

- Performans değerlendirme sistemi ile, işgörenlerin örgütte söz sahibi olabilmeleri sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, amaç ve hedeflerin açık ve net şekilde oluşturulması ve işgörenlerin bu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi olanağını sağlamaktır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, geri besleme ve işgörenlerin eksik yönlerinin düzeltilmesi fırsatı yaratmaktadır.
- Performans değerlendirme sistemi ile, işgörenleri hedefler doğrultusunda belirli zaman aralıklarıyla değerlendirmektir.
- -Performans değerlendirme sistemi ile, işgörenler için eğitim projeleri hazırlamaktır.
- -Performans değerlendirme sistemi ile, kurumdaki yetenekli işgörenleri belirlemektir.

Performans değerlendirme sonuçları başarılı bir işgören için tatmin edici olanaklar sağlarken başarısız bir işgören için moral ve motivasyonu düşürür. Ancak düşük performans gösteren işgörenin işletmede yüksek performans sağlayabilmesi için gerekli eğitim ve gelişim imkanları sağlanır (Sayın, 2008: 15). Performans değerlendirme, işgörenlere eğitim ve kariyer olanaklarının sunulmasını sağlar. Kariyer düşüncesi olan işgörenler için yapması gerekenler performans değerlendirme sonuçlarıyla belirlenir. İşgörenler amaçlarına

ulaşmak için verimli bir şekilde çalışır. Böylelikle hem örgüt hem de işgörenler kazanç sağlamış olur.

2.5 Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirme işletmenin rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmesi ve gelişebilmesi için gereken en temel süreçlerden birisidir. Performans değerlendirme sayesinde işletme, mevcut kaynaklarının ne derece etkin ve verimli kullanıldığını öğrenerek işgörenler için başarı değerlemesi sağlar. Başarı değerlemesi sayesinde işgörenlerin mevcut durumları ve performans düzeyleri öğrenilir. Bu sayede işletme

alacak olduğu kararlarda, uygulayacağı stratejilerde ve geleceğe yönelik öngörülerde işgörenlerinin mevcut başarı düzeylerini göz önünde bulundurarak kararlar alır.

Performans değerlendirme, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmada büyük önem taşıyan bir süreçtir. Performans değerlendirme hem işgörenler hem yönetici hem de örgüt için büyük faydalar sağlar. Başarı değerlendirmesi, işgörenlerin moral ve motivasyonlarını artırır. Başarı değerlendirmesi zaman alıcı ve zor bir süreç olsa da organizasyona büyük katkılar sağlar (Dündar, 2013: 34). Performans değerlendirme, işgörenlerin başarı düzeylerinin düzenli aralıklarla ölçülmesini sağlar. Bu sayede işletme işgörenlerinin performans düzeylerini bilir ve stratejilerini bu yönde belirler.

Performans değerlendirmesi, işgörenler ile sorumluluğunda olduğu yöneticisinin etkileşimli iletişimini sağlar. Bu sayede işgörenler kendilerini geliştirebilme olanağına sahip olurlar. İşgörenlerin göstermiş olduğu yüksek performans işletmeye de başarı sağlar (Dokumacı, 2010: 38). İşgörenler ile yöneticinin iletişimi, işgörenlerin kişisel gelişimini sağlaması ve yöneticinin işgörenlerini daha yakından tanıması açısından bir çok faydası vardır. İşgörenlerini iyi tanıyan bir yönetici onların başarılarını ve başarısızlıklarına neden olan etmenleri bilir ve gerekli düzeltici faaliyet süreçlerini başlatır. Bu sayede işgörenler kendilerini geliştirebilir. İşgörenlerin başarısı, yöneticilerin başarısını da aynı oranda etkiler.

Performans değerlendirme iřęörenlerin performanslarının örgütsel amaç ve hedeflere ne derece yaklaştığının ölçülmesi ve iřęörenlere geri bildirim sağlamak amacıyla yararlanılan bir süreçtir. Örgütlerde idari kararların, performans değerlendirme sonuçlarına göre alınması gerekir. Geri bildirim süreci, iřęörenler için yıkıcı bir süreç değil kendilerini geliştirme fırsatları sağlayacak yapıcı bir süreç olmalıdır (Aygün, 2008: 17). Performans değerlendirme iřęörenler için yapıcı bir eylemdir. Çünkü iřęörenler, performans değerlendirme sonucu başarı ve başarısızlıklarının farkına varırlar. Performans değerlendirme kariyer düşüncesi olan bir iřęören için güçlü ve zayıf yönlerini tanıması açısından büyük faydalar sağlar.

Performans değerlendirme, iřęörenler ve yöneticilerin iletişimini sağlar bu sayede iřęörenler hem kendilerini hem de yöneticisini yakından tanır. Başarı değerlemesi iřęörenlere örgütün amaç ve hedeflerinin bildirilmesini sağlar.

İřęörenler örgütün kendilerinden beklentisini bilirler ve buna göre tutum ve davranış sergilerler. Performans değerlendirme başarı ve başarısızın ayrımını sağlar (Güney, 2014: 190). Örgütün amaç ve hedeflerinden haberdar olan iřęörenler üzerine düşen görev sorumluluğunun bilincinde olur ve bu yönde hareket ederler.

Performans değerlendirme örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlenmiş olan performans standartlarına iřęörenlerin ne derece yaklaştığının belirlenmesini sağlar. Bu sayede örgüt kısa ve uzun dönem plan ve stratejilerini bu yönde geliştirir. Performans değerlendirme iřęörenlerin kendilerini geliştirebilmeleri için fırsat yaratan bir sistemdir. Performans değerlendirme hem çalışan, hem iřęörenler hem de örgüt için büyük faydalar sağlar.

Performans değerlendirmenin faydalarını şu alt başlıklar halinde ele alıp açıklayacağız:

2.5.1 Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından faydaları

Performans değerlendirme, iřęörenlerin kendi performans düzeyleri hakkında bilgi sahibi olabilmelerini sağlar. Bu sayede iřęörenler güçlü ve zayıf yönlerini öğrenirler. Performans değerlendirme yüksek ve düşük performans gösteren iřęörenlerin ayrımını sağlar. Ücret hadleri ve terfi, nakil ya da işten çıkarma gibi kararların alınmasında etkin rol oynar.

Performans değerlendirme sayesinde işgörenler,örgütün amaç ve hedeflerinden haberdar olurlar ve amaç ve hedeflere ulaşmada yapması gerekenleri bilirler. İşgörenler performansları doğrultusunda kariyer planlarını yöneticisiyle oluşturabilirler. Geri bildirim sayesinde işgörenler yeterli ve yetersiz yanlarını öğrenip geliştirici faaliyetlere yöneticisi ile karar verebilir. İşgörenler işletmeye ve örgüte sağladığı katkıların bilincinde olurlar(Ağkuş, 2007: 19). Yöneticisiyle sürekli etkileşim içinde olan işgörenler eksik yönlerini giderme ve kendini geliştirme imkânına sahip olurlar. Yönetici işgörenlerinin kariyer gelişiminde büyük rol oynar.

Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından birçok faydası vardır. Bu faydalardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Akçakanat, 2009: 11, Dişkaya, 2006: 61, Güneş, 2004: 46):

- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ile, örgütün kendilerinden neler beklediğinin bilincinde olurlar ve performans ölçümlerinin nasıl yapıldığını bilirler.
- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ile,yeterli ve yetersiz yanlarını öğrenirler.
- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ile, görev ve sorumluluklarının farkında olurlar.
- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ile, kurumun hedeflerini kendi hedefleriyle birleştirirler.
- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ile, motivasyonlarını ve iş tatminlerini arttırıcı yapıcı eleştiriler alırlar.
- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ile, kendi performanslarını yönetebilirler.
- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ile, geçmişteki performansıyla şu anki performansını kıyaslayabilirler.
- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ile, eğitim ve gelişim olanakları kazanırlar.
- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ile, iş doyumunu arttırmak için gereken bilgileri sağlarlar.
- İşgörenler, performans değerlendirme sistemi ileyöneticileriyle iletişimini geliştirirler.

Performans değerlendirme ile iřęörenler kurumun beklentilerinden haberdar olurlar. Eksik ve düzeltilmesi gereken yönlerini öğrenip geliştirme olanağına sahip olurlar. Başarılı iřęörenlerin olumlu geri bildirim sayesinde iş tatminleri ve motivasyonları artar (Sayın, 2008: 16). Olumlu geri bildirim alan iřęörenler özğüven kazanırlar ve daha başarılı olmak için çaba sarfederler.

Bir işletmede performans değerlendirme sisteminin olması iřęörenlere ve örgüte verilen değeri gösterir. Çünkü diğerlerinden yüksek performans gösteren iřęörenler, örgütün bu farkın bilincinde olmasını isterler. Yüksek başarı gösteren iřęörenler örgütün bu farkı gözetmesini ve verilecek kararlarda iřęörenlerin göstermiş olduğu yüksek başarının göz önünde bulundurulmasını isterler. Bu bağlamda iřęörenlerin moral ve motivasyonları artacaktır (Yetişkin, 2009: 16).

İdari ve gelişim kararlarının performans değerlendirme sonuçlarına göre verilmesi iřęörenlerde örgüte karşı adaletve eşitlik duygusu oluşturur. Ücret, kariyer gibi olanakların performans sonuçlarına göre verilmesi iş tatmini ve motivasyonu arttırır.

2.5.2 Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından faydaları

Performans değerlendirme, yöneticilerin işletme ile ilgili karar vermelerinde etkin rol oynar. Performans değerlendirme sayesinde yöneticiler iřęörenlerini yakından tanıma imkanı sağlayıp eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının saptanmasına olanak sağlarlar. Yöneticilerin başarısı büyük ölçüde sorumluluğunda olduğu iřęörenlerin başarılarından kaynaklanır. Bu yüzden başarılı olmak isteyen bir yönetici iřęörenlerini iyi tanımak ve onların en yüksek verimde çalışmalarını sağlamak zorundadır.

Performans değerlendirme ile yöneticiler iřęörenlerinin ihtiyaç, problem ve sorunlarını nasıl giderdikleri hakkında bilgi sahibi olurlar. İřęörenlerin işlerdeki tatmin ve tatminsizlik düzeylerini öğrenirler. Yöneticiler, iřęörenleriyle iletişimi sayesinde iřęörenlerin moral ve motivasyonlarını arttırıcı düzenlemeler yapabilirler (Yetişkin, 2009: 17). Performans değerlendirme yöneticilerin iřęörenlerini daha yakından tanımasına olanak sağlayıp, iřęörenlerin başarı ve başarısızlık seviyelerini ve başarısızlığa neden olan etmenlerin öğrenilmesine

olanak sağlar. Yöneticiler, işgörenleri yaptıkları işte mutlu ve mutsuz eden şeyleri bilip, işgörelere bu doğrultuda önerilerde bulunurlar.

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından birçok faydası vardır. Bu faydaları şöyle sıralayabiliriz (Kocabey, 2014: 9, Yılmazgil, 2012: 22, Boduroğlu, 2013: 7):

- Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi ile, işgörelerele sağlıklı ilişkiler kurarak beklentilerini net bir şekilde ifade edebilirler.
- Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi ile, işgörelerelelerinin yetenekleri doğrultusunda eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirler ve geri bildirim ile gelişmelerine katkı sağlarlar.
- Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi ile, işgörelerelelerinin yeterli ve yetersiz yanlarının belirlenmesini sağlarlar.
- Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi ile, doğru kararlar verebilirler.
- Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi ile, ücretlerin belirlenmesini sağlarlar.
- Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi ile, eksikliklerin önceden farkına varırlar.
- Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi ile, işgörelerelelerinin başarılı ve başarısız olduğu alanları belirlerler.
- Yöneticiler, performans değerlendirme sistemi ile işgörelerelelerinin iş tatimleri için gereken bilgileri sağlarlar.

Performans değerlendirme, işgörelerelelerinin şikayetlerinin geçerliliğinin incelenmesinde önlemler alınmasını sağlar. İşgörelerelelerinin ücret ya da iş ile ilgili bir şikayeti olduğunda performans değerlendirme sonuçları yasal bir nitelik taşır. Performans değerlendirme yöneticilerin kendi başarılarının değerlendirebilmesini sağlar. İdari kararlarda bir bilgi kaynağıdır.

2.5.3 Performans değerlendirme kurumlar açısından faydaları

Performans değerlendirme, örgütün verimlilik ve etkinlik düzeyi hakkında bilgiler elde edilmesini sağlar. Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesini sağlayıp bütçenin bu doğrultuda düzenlenmesini sağlar.

Performans değerlendirmenin örgüt açısından birçok faydası vardır. Bu faydaları şöyle sıralayabiliriz (Argon ve Eren, 2004: 226, Dişkaya, 2006: 62, Güney, 2014: 192):

- Performans değerlendirme sistemi ile örgüt, verimlilik sağlar.
- Performans değerlendirme sistemi ile örgüt, eğitim ihtiyacı ve bütçesinin planlanmasını sağlar.
- Performans değerlendirme sistemi ile örgüt, işgörenlerin gelişme potansiyellerinin belirler.
- Performans değerlendirme sistemi ile örgüt, karar verme sürecini kolaylaştırır
- Performans değerlendirme sistemi ile örgüt, adaletli ve performansa dayalı kurum kültürü anlayışının oluşmasını sağlar.

Performans değerlendirme örgütün verimlilik ve etkinlik düzeyinin belirlenmesini sağlar. İşgörenlerin amaç ve hedeflere ulaşmada ne derece katkı sağladıklarının belirlenmesini sağlar. Örgüt için gerekli olan eğitim ve gelişim olanaklarının belirlenip buna uygun bütçe hazırlanmasına olanak sağlar. İnsan kaynakları departmanı için gerekli bilgilerin sağlanması yardımcı olur.

2.6 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme zor ve zaman alan bir süreçtir. İşletme ve tüm işgörenler için büyük önem taşır. Performans değerlendirme süreci her işletmenin kendi örgüt yapısına göre farklılık gösterir. İşletmeler kendi kurum kimliklerine uygun olan performans değerlendirme süreci oluşturmalıdırlar. Rastgele uygulanan performans değerlendirme süreci işletmeler için vakit kaybından başka bir şey değildir.

Performans değerlendirme sürecinde öncelikle değerlendirmenin yapılmasındaki amacın belirlenmesi gerekir. Değerlendirmenin hangi amaca hizmet edeceğinin yanısıra bu amaçların gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Amaçların belirlendikten sonra işgörenlerin bu amaçlara ulaşmada kendilerinden beklenen başarı derecelerinin bilinmesi gerekir. Değerlendirme yapıldıktan sonra işgörenlerden beklenen performans düzeyi ve işgörenin göstermiş olduğu performans düzeyi karşılaştırılarak bir sonuç elde edilir. Böylelikle işgörenin yeterli ve yetersiz yönleri belirlenmiş olur ve düzeltici faaliyetler başlatılır (Kır,

2012: 23-24). Performans değerlendirme s¼reci iřg¼renlerin ¼rg¼t¼n amaç ve hedeflerine ulaşmada g¼sterdikleri performans d¼zeylerinin belirlenmesi ve iřg¼renlerin eksik ve zayıf y¼nlerinin ¼ęrenilip eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Performans değerlendirme s¼reci, planlı programlı ve disiplinle hazırlanmış basamaklardan oluşur. Bu basamakların her birinin kendi içerisinde ¼zellikleri vardır.

İřg¼renlerin performanslarının değerlendirilmesinin belirli bir d¼zen içerisinde yapılması, değerlendirmeyi g¼venilir kılar. Bu y¼zden performans değerlendirmenin biçimli ve sistemli bir şekilde uygulanması gerekir.

Performans değerlendirme s¼recinde ¼ncelikle bir hazırlık yapılması gerekir. Bu hazırlıklar şu altı basamaktan oluşur (Kılıç, 2011: 9):

- Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi.
- Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi.
- Değerlendirmenin zaman aralığının belirlenmesi
- Değerleyicilerin belirlenmesi.
- Değerleyicilerin eğitimi.
- Geri bildirim s¼reci.

Performans değerlendirme s¼reci bu altı basamaktan oluşur. Bu altı basamağı şu alt başlıklar halinde açıklayacağız.

2.6.1 Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterleri işin gerektirdiği niteliklerin belirlenip iřg¼renlerin bu niteliklere ne ¼lde uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesini sağlar. Her işin yapılabilmesi için gerektirdiği bazı nitelikler vardır. Bu niteliklere uygun olarak iřg¼renlerin değerlendirilmesi, değerlendirmenin geçerliliğini arttırır.

Performans değerlendirme kriterleri belirlenmeden ¼nce iş analizinin yapılmış olması gerekir. İş analizi, işin ¼zellikleri hakkında bilgi verir. Kriterlerin işin gerektirdiği niteliklere g¼re belirlenmesi analizin geçerli ve g¼venilir olmasını sağlar (Mutlu, 2012: 8-9). Değerlendirmede doğru ¼l¼tlerin kullanılması değerlendirmeyi başarılı kılar ve istenen amaca ulaştırır.

Performans değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesi, değerlendirmenin doğru sonuç vermesini sağlar. Bu yüzden kriterler belirlenirken doğru bir seçim yapılması gerekir. Performans değerlendirme kriterlerinin sahip olması gereken bazı özellikleri vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (İzgi, 2013: 54-55, Sabuncuoğlu, 2012: 187):

- Performans değerlendirme kriterleri, birbirlerinden bağımsız olmamalıdır. Birbirini tamamlamalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri, geleceğe yönelik öngörüde bulunmayı sağlayacak özellikte olmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri, belirli bir sıraya sahip olmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri, gelişim ve yeniliğe olanak sağlamalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri, işin niteliklerine göre olmalıdır. Her departman için kriterler değişiklik göstermelidir.
- Performans değerlendirme kriterleri, işgörenlerin davranış özelliklerini de içermelidir.
- Performans değerlendirme kriterleri, anlaşılması kolay olmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri, 10'u aşmayacak şekilde olmalıdır.

Performans değerlendirme kriterleri üç tür bilgiyi içerir. Bu bilgiler şunlardır (Uyargil, 2008: 30):

- **Kişilik özellikleri:** İşi yapan işgörenin sahip olduğu kişilik özellikleridir. Bunlar; işgörenin ikna kabiliyeti, araştırma yeteneği, iletişim becerisi gibi özelliklerdir.
- **Performans:** İşgörenin yaptığı işin kalitesi, yaptığı işte göstermiş olduğu performans düzeyi gibi özelliklerdir.
- **Sonuç- Hedef:** Hedeflere ulaşmada sonuçların katkısını içeren özelliklerdir.

İnsan davranışlarını belli bir kalıba sokmak mümkün değildir. Bu yüzden kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi pek mümkün ve kolay değildir. Kişilik özellikleri değerlendirilirken değerleyicilerin öznel yargılarından arındırılması gerekir. Bu yüzden performans değerlendirilirken sonuç- hedef kriterleri daha büyük önem taşır. İşgörenlerin göstermiş oldukları iş sonuçları performans düzeylerini belirlemede büyük önem taşır.

2.6.2 Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi

İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda her görevin başarıyla yerine getirilmesi için belirlenmiş olan standartlar vardır. İşgörenlerin performansları bu standartların neresinde kaldıkları ile ölçülür. Belirlenen standartlarda ya da üzerinde performans gösteren bir işgörenin başarı derecesi yüksektir. Standartların altında kalan işgörenler ise düşük başarı gösterir.

Performans değerlendirme standartları işletmelere neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı hakkında iki faydalı bilgi içerir. Neyin yapılacağı zaten işgörenin görev tanımında belirlenmiş olan sorumluluklarıdır. Nasıl yapılacağı hususunda performans değerlendirme standartları devreye girer. Performans değerlendirme standartları için nasıl yapılacağı sorusuna bir çözüm olmayı amaçlar. Bu standartların başarılı olması için herkes tarafından ulaşılabilir ve gerçekçi olması gerekir (Kılıç, 2011: 10). Performans değerlendirme standartlarının ulaşılabilir ve gerçekçi olması işgörenlerin moral ve motivasyonlarını artırır.

Performans değerlendirme standartlarının iki özelliği vardır. Bu özellikler şunlardır (Karadeniz, 2010: 11):

- İşgörenler kendi standartlarını hedefleri doğrultusunda kendileri belirleyip yöneticilerine değerlendirilmek üzere verirler.
- Standartlar, işgörenlerin amirleri tarafından her bir işgörene ilişkin olarak oluşturularak işgörenlerle değerlendirilmek üzere yapılır.
- Her iki özellikte de amir ile işgörenlerin karşılıklı etkileşim ve iletişimi oldukça önemlidir. Standartların bu ikili iletişime göre oluşturulup değerlendirilmesi işgörenlerin iş doyumunu artırır.
- Performans değerlendirme standartları aşağıdaki şu özellikler dikkate alınarak oluşturulmalıdır (Palmer, 1993: 31, Sabuncuoğlu, 2013: 189):
- Performans değerlendirme standartları yazılı olmalıdır: Belirlenen hedef ve standartlar yazılı olarak kayıt altında tutulmalıdır. Standartların kayıt altında tutulması gelecekte kullanılması açısından önemlidir.
- Performans değerlendirme standartları kesin olmalıdır: Standartlar dahilinde gerçekleşen performansın getireceği sonuçlar net olarak bilinmelidir.

- Performans değerlendirme standartları ölçülebilir olmalıdır: Hedef ve standartların ölçümlenmeye uygun olarak belirlenmesi gerekir. Ölçülemeyen hedef ve standartlar işletmeler için faydasız bir süreçtir.
- Performans değerlendirme standartlarının zamanı kesin olmalıdır: Amaç ve standartların ne zaman gerçekleşeceğini tarihinin kesin ve net olarak bilinmesi gerekir. Zamanı kesin olmayan standartlar işgörenlerde belirsizlik yaratarak istenen tarihte istenen sonucun verilmesini sağlamaz.
- Performans değerlendirme standartları ulaşılabilir olmalıdır: Amaç ve standartların herkes tarafından ulaşılabilir olması gerekir. Gerçekçi olmayan standartlar işgörenlerin moral ve motivasyonunu düşürerek işgörenlerin iş tatminini azaltır.
- Performans değerlendirme standartları esnek olmalıdır: Belirlenen Standartlar koşul ve şartlara uygun olacak şekilde esnek olmalıdır.
- Performans değerlendirme standartları meydan okuyucu olmalıdır: Hedefler ve standartlar işgörenler için yapıcı ve onların gelişimlerini teşvik edecek şekilde olmalıdır.
- Performans değerlendirme standartları gerçekçi olmalıdır: Standartlar gerçekçi olmadığı takdirde işgörenler standartlara ulaşma çabasından vazgeçer.
- Performans değerlendirme standartları bağdaşır olmalıdır. Standartlar işletmedeki tüm departmanların birbirleri ile koordine ederek yatay ve dikey şekilde çalışmasına elverişli olmalıdır.
- Performans değerlendirme standartları yetkiyle uyumlu olmalıdır: Hedefler işgörenlere verilen görevlerde ulaşabilecekleri şekilde olmalıdır. Verilen görev yetkisiyle uyumsuz bir hedef vermek faydasızdır.
- Performans değerlendirme standartları gerçekçi olduğu ve herkes tarafından ulaşılabilir şekilde olduğu takdirde işgörenler standartlara ulaşabilmek için yüksek çaba gösterecektir. Standartların her görevin niteliğine göre özel olarak oluşturulması ve doğru seçilmesi işgörenlerin iş tatminini artırır.

2.6.3 Değerlendirmenin zaman aralığının belirlenmesi

Performans değerlendirme zamanı her işletmenin yapısına göre farklılık gösterir. Kısa süreli projeler ile uzun süreli projelerde işgörenlerin

değerlendirme zaman aralığı değişir. Bu yüzden performans değerlendirme zaman aralığının işin niteliğine göre belirlenmesi gerekir.

Performans değerlendirme süreci 6 ay ya da yılda 1 olarak yapılır. Değerlendirme sürecinde şirketin finansal yapısı ve işin özelliği belirleyici rol oynar. Yapılan işin değişkenlik göstermesi performans değerlendirme sürecinde etkiler. Bu yüzden insan kaynakları departmanının tüm bu özellikleri dikkate alarak bir değerlendirme süreci oluşturması gerekir (Koç, 2011: 21). Performans değerlendirme süreci örgütün kültürel yapısına bağlı olarak da değişebilir. Örneğin cep telefonu alanında çalışan bir işgören sürekli değişen bilgi birikimine uyum sağlamak için kendini geliştirmek zorundadır. Cep telefonu üreticileri bu bilgi birikimlerine uyum sağlamak için kendilerini sürekli değerlendirmek ve yeniliklere uyum sağlamak zorundadır (Palmer, 1993: 16).

Performans değerlendirme zaman aralığı ne olursa olsun bir yöneticinin işgöreninden her zaman haberdar olması gerekir. İşgörenler belirli zaman aralıklarında işiyle ilgili sıkıntılar yaşayarak performanslarını olumsuz etkileyecek etkenlerle karşılaşabilirler. Bu süreçte yöneticisinin işgöreninden haberdar olması ve ona yardımcı olması işgörenin kendisini toparlayabilmesi açısından önemlidir.

2.6.4 Performans değerlendiricilerin belirlenmesi

Performans değerlendiricilerin belirlenmesi çok önemli bir konudur. Performans değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi ve doğru sonuç vermesi için değerlendiricilerin doğru seçilmesi gerekir. Aksi takdirde değerlendirme öznel yargılardan oluşan bir süreçten öteye gitmez.

Performans değerlendiricisinin kim ya da kimler olacağı çok önemlidir. Değerleyicinin seçiminin önceden yapılması gerekir. Değerleyicilerin rastgele değil işi tanıyan, işin kriter ve standartlarını bilen, işgörenleri tanıyan kişi ya da kişiler olması gerekir (Biçer, 2014: 69). Performans değerlendiricilerin doğru seçilmesi değerlendirmenin geçerliliğini ve güvenilirliğini artırır.

Geleneksel sistemde performans değerlendirme yetkisi işgörenin amirine verilmektedir. Ancak günümüz örgütlerinde değerlendiriciler farklı kişilerden de oluşabilir (Erdem, 2013: 566). Performans değerlendirme işlevinde değerlendirme

süreci, değerleyicilerin aşağıdaki şekilde belirlenmesiyle oluşur (Göksel, 2013: 46-47):

- Yöneticiler tarafından performans değerlendirmenin yapılması
- Astlar tarafından performans değerlendirmenin yapılması
- Takım arkadaşları tarafından performans değerlendirmenin yapılması
- Müşteriler tarafından performans değerlendirmenin yapılması
- Özdeğerlemenin yapılması
- 360 Derece Performans değerlendirme yapılması

2.6.4.1 Yöneticiler tarafından performans değerlendirmenin yapılması

Yöneticilerce değerlendirme bir gelenek olarak değerlendirmenin işgörenin yöneticisi tarafından yapıldığı değerlendirme sistemidir. Bir işgöreni en iyi tanıyan, onun sorumluluğunda olduğu yöneticisidir varsayımıyla performans değerlendirme işgörenin amiri/yöneticisi tarafından yapılır. Amirler, işgörenlerin performanslarını takip eden ve onlar hakkında gelişim ve idari kararlar veren kişilerdir.

İşgörenler işe başladıkları ilk günden itibaren amirleri ile bilgi alışverişinde bulunurlar. Amirler işgörenlerinin başarılı olmalarını ve gelişmelerini sağlayacak danışmanlık hizmeti sunarlar. İşgörenler hakkında organizasyonel kararlar verecek olan kişiler yine amirlerdir. Çünkü amirler işgörenlerinin performans düzeylerini en iyi bilen kişilerdir (Güney, 2014: 199). İşgörenlerin başarı ve başarısızlık seviyelerini en iyi bilen amirler onların gelişimlerini sağlayacak en doğru kararlar verilmesini sağlarlar.

Yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmenin bazı avantaj ve dezavantajları vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Baykal, 2013: 14):

Avantajları şunlardır:

- Amirin işgörenini yakından tanıması onun güçlü ve zayıf yönlerini bilmesini sağlar.
- Amirin işgöreni iyi tanıması nedeniyle tarafsız bir değerlendirme yapabilme olanağı sağlar.

Dezavantajları şunlardır:

- Yönetici işgörene geri besleme sağlamada yetersiz olabilir. Bu durumda işgörenler başarısız olduklarında saldırgan davranışlar sergileyebilirler.
- Geri bildirim yetersiz olması nedeniyle işgörenin moral, motivasyon ve iş tatmini düşer.

İşgörenler, kariyer basamaklarında yöneticilerinin yanında olmasını ve kendilerine yol göstermesini isterler. İşgörenlerin bir üst pozisyon için yeterli olup olmadığı ya da kariyer yoluyla ilerleme gibi hedeflerinde yöneticisi, işgörenleri için adil bir karar verecek ve işgören- amir ilişkileri sağlamlaşacaktır (Uyargil, 2008:37).

Geri besleme sayesinde işgörenler, yeterli ve yetersiz yönlerini öğrenip yöneticileriyle eğitim ihtiyacını belirleme şansı yakalayarak kariyer olanağına daha çok yaklaşacaklardır.

İşgörenlerin amirleri tarafından değerlendirilmesinin, amirlerin işgörenlerini iyi tanınması ve objektif olarak değerlendirebilmesi açısından olumlu yönleri vardır. Ancak yöneticiler geri besleme sağlama konusunda yetersiz olduklarında ve işgörenlerini iyi denetleyemediklerinde işgörenlerin iş tatmini azalır.

2.6.4.2 Astlar tarafından performans değerlendirmenin yapılması

Performans değerlendirmede pek yaygın olmayan bu yöntem işgörenlerin astların tarafından değerlendirilmesi sistemine dayanır. Astların üstleri değerlendirebilecek nitelikte olmaması, değerlendirme konusunda bir eğitim almamış olmaları değerlendirmeyi geçersiz ve güvensiz yapar.

Bu yöntemde astlar üstlerinin performanslarını değerlendirirler. Astların üstleriyle iletişim kurması açısından faydalı bir süreçtir. Bu yöntemde astlara değerlendirme yapabilecek eğitim verilirse verimli hale gelebilir (Göksel, 2013: 46). Ancak yaygın olarak kullanılmayan bir yöntemdir.

Üstlerin astları tarafından eleştirilmesi ve değerlendirilmesi, ileride astlarının üzerinde söz sahibi olmalarını zorlaştıran bir süreçtir. Üstler, astlarının kendileri hakkında değerlendirme yapmalarını istemezler. Bu yüzden pek yaygın olarak kullanılan bir süreç değildir (Sabuncuoğlu, 2013: 193). Bu değerlendirme

yönteminde astların öznel yargılarından arındırılıp bir değerlendirme yapmaları zordur.

Bu performans değerlendirme yöntemi değerlendirme yapan astların bu konuda herhangi bir eğitim almadıklarından gelişigüzel bir değerlendirme yapmalarına neden olur. Böyle bir değerlendirme üstlerin moral ve motivasyonlarını azaltır ve zaman kaybı yaratır.

2.6.4.3 Takım arkadaşları tarafından performans değerlendirmenin yapılması

İşgörenlerin en çok vakit geçirdikleri kişiler takım arkadaşlarıdır. Bu değerlendirme yöntemi takım arkadaşlarının birbirlerini iyi tanımaları esasına dayanır.

Bu değerlendirme yönteminde işgörenler takım arkadaşlarını değerlendirirken örgüt beklentilerine göre değil de kendi beklentilerine göre değerlendirme yapabilirler. Üstlerin astlarından, amirlerin üstlerinden beklentileri farklıdır. İşgörenler takım arkadaşlarını değerlendirirken başarı standartlarını kendi beklentilerine göre belirleyebilirler. Bu yüzden takım arkadaşlarınca değerlendirme sonuçları değerlendirilirken bütün bunlar göz önünde bulundurulmalıdır (Bingöl, 2014: 384). Takım arkadaşlarının birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığı bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Ancak birbirleri hakkında sıralama istendiğinde aynı güvenilir bilgileri vermemişlerdir. Öznel yargıları devreye girmiştir. Bu yüzden terfi, nakil, ödül gibi organizasyonel kararların takım arkadaşlarınca değerlendirme sistemine göre yapılması önerilmemektedir (Uyargil, 2015: 225). Takım arkadaşlarınca değerlendirmede sisteminde işgörenlerin her zaman tarafsız bilgiler vermesi olanaksızdır.

İşgörenler en çok birbirleri ile vakit geçirdiklerinden dolayı birbirlerini iyi tanırlar ve değerlendirmede faydalı olabilirler. Ancak aralarında husumet olan işgörenler takım arkadaşları hakkında güvenilir olmayan değerlendirmeler yapabilir. Bu yüzden pek geçerli bir yöntem değildir.

2.6.4.4 Müşteriler tarafından performans değerlendirmenin yapılması

Özellikle hizmet sektöründe kullanılan bu değerlendirme yöntemi, işgörenlerin performanslarının müşterilere verilen formlarla değerlendirilmesi esasına dayanır.

Hizmet sektörü başta olmak üzere günümüz işletmelerinde işgörenlerin müşteriye yaklaşım tarzı, iletişim becerileri, davranış şekilleri ve sunduğu hizmetler işgörenlerin performanslarının müşteriler aracılığı ile anket sistemi ya da birebir görüşme tekniğiyle değerlendirilir. Bu değerlendirme sisteminde müşterilerden alınan bilgiler işgörenler ile müşteri ilişkilerinin nasıl olduğuna dair cevaplar verir (Karadeniz, 2010: 18).

Müşterilerce değerlendirmenin olumlu yanı müşterilere kendilerine sunulan hizmet hakkında sorular sorulduğunda müşterilerin işletmeye olan bağlılığı artar. Bu sayede işletme uzun süreli sadık hedef kitlesi yaratmış olur (Göksel, 2013: 47). Sadık müşteri kitlesi oluşturan bir işletme uzun vadede başarıyı yakalar.

Müşterilerce değerlendirme sistemi, işletmenin amaçlarının müşterilerin amaçlarıyla farklılık göstermesinden dolayı her zaman amacına ulaşmasa da müşterilere gösterilen hizmetin değerinin müşteriler tarafından değerlendirilmesi hem müşteri ilişkilerinin hem de müşterinin işletmeye olan bağlılığının artmasına yardımcı olur.

2.6.4.5 Özdeğerlendirmenin yapılması

Özdeğerlendirme, kişinin kendi performansını tüm özelliklerini dikkate alarak değerlendirmesidir. Bu değerlendirmedeki amaç kişinin kendi performansını nasıl gördüğünün öğrenilmesidir.

Özdeğerlendirme de işgörenler, kendi performanslarını tüm yönleriyle değerlendirerek işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda ne derece başarı gösterdiği konusunda kendi değerlendirmesini yaparlar. Özdeğerlendirme, işgörenlerin organizasyonel süreçlere katılmasını sağlayarak onlara özgüven kazandırır (Kubat, 2012: 56-57). İşgörenlerin kendi performansları hakkında söz sahibi olması moral ve motivasyonlarını arttıran bir etkidir.

Özdeğerlendirme sisteminde işgörenlerin kendilerini değerlendirebilecek düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgörenler kendilerini olduğundan daha farklı bir şekilde değerlendirebilir. Özdeğerlemedeki amaç işgörenlerin kendi başarı düzeyleri hakkında ne düşündüklerinin, işgörenleri nelerin motive ettiğinin öğrenilmesidir. Yöneticilerin bu bilgilere sahip olması işgörenleri daha iyi idare etme ve kararların doğru verilmesini sağlar (Tüzüner, 2011: 531-532).

Özdeğerlendirme yönteminde işgörenler kendilerini astlarından ve diğer arkadaşlarından üstün görerek değerlendirdiklerinden dolayı tercih edilmeyen bir yöntemdir. Ancak kendi performanslarını değerlendirebilecek sorumlulukta olabilen işgörenlerin özdeğerlendirme yapması kişisel gelişimleri açısından büyük önem taşır (Okumuş, 2006: 29).

Özdeğerlendirme sisteminde, değerlendirici işgörene bir form verir ve bu formda işgörenlerin performanslarını nasıl gördüğüne dair değerlendirme yapmaları istenir. Özdeğerlendirme yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisi değildir. Çünkü işgörenler kendilerini değerlendirirken olduğundan yüksek gösterebilirler.

2.6.4.6 360 Derece performans değerlendirme yapılması

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin en önemli özelliği değerlendiricinin tek kişiden oluşmasıdır. Tek kişinin performans değerlendirmesinin birçok sakıncalı yönleri bulunmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerindeki olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla 360 derece performans değerlendirme sistemi geliştirilmiştir.

360 derece değerlendirme yönteminde değerlendirici ve kriterlerin sayısı çoktur. Bu sistemde işgörenlerin iletişim ve etkileşim içinde olduğu tüm kişiler tarafından değerlendirmesi yapılır. Dış katılım maksimum seviyededir (Bağrıaçık, 2009: 52).

Klasik değerlendirme yöntemleri üstün altı değerlendirmesi sürecinden oluşur. Ancak işgörenlerin değerlendirme ve organizasyonel karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaları, işletmelerin büyümesi ve çok sayıda işgörenlerin bir arada çalışmaya başlamaları değerlendirmeye farklı perspektiften bakacak olan 360 derece performans değerlendirme sistemini geliştirmiştir (Camgöz ve Alpten, 2006: 194). Bu değerlendirme yöntemi klasik anlayışın getirdiği üstün altı değerlendirmesi hiyerarşisini yıkmıştır.

1990'lı yıllarda kullanılmaya başlayan bu sistem işletmelerin performans değerlendirme yöntemlerine bakmaksızın her işletmenin yapısına uyum sağlamaktadır. Bu sistemde işgörenler, amirlerinin yanı sıra, aynı birimde çalışan işgörenler tarafından, diğer departmanda çalışan işgörenler, müşteriler ve işgörenlerin kendilerini değerlendirmesi açısından çok yönlü bir

değerlendirme sistemidir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 53). Bireylerin yeterli ve yetersiz yönlerini öğrenmede 360 derece performans değerlendirme sistemi büyük önem taşır.

360 derece performans değerlendirme işgörenlerin gelişimlerini sağlamak üzere kullanılmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenlerin başarı düzeyleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağlamanın yanı sıra işgörenlerin eksik ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve geleceğe ilişkin öngöründe bulunulabilmesi açısından önemli bir süreçtir (Kara, 2010: 89). Çoklu değerlendiricilerin kullanılması değerlendirmenin tarafsızlığını arttıran önemli bir etkidir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin amacı organizasyonlarda formal bir değerlendirme yapıp organizasyonel kararlar almaktan öte diğer değerlendirmeleri destekleyici nitelikte alternatif bir değerlendirme yöntemidir. İşgörenlerin başkalarının gözünde kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmaları gelişimlerine katkı sağlayan bir avantajdır.

2.6.5 Değerleyicilerin eğitimi

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi eylemi, bu konuda eğitim almış uzman kişilerce yapılması gerekir. Değerlendirme, biçimli ve sistematik bir şekilde yapıldığı sürece işletme için faydalı olur. Değerlendirmenin geçerli ve güvenilir olması için değerlendiricilerin değerlendirmenin nasıl yapıldığına dair bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

“İyi değerlendiriciler bulamıyorsanız, onları iyi değerlendirici yapın. Değerlendiriciler eğitildiğinde daha doğru değerlendiriciler sağlanmış olur” (Erdem, 2013: 571). Değerlendiricilerin belirli kurslarda bu konuda eğitim alarak kendini geliştirmeleri performans değerlendirmenin doğru sonuçlar vermesini sağlar.

Performans değerlendirme işlevinin kimin tarafından yapıldığından çok yapan kişinin eğitilmiş olması önemlidir. Bu eğitim sayesinde işgörenler için doğru değerlendirme ölçeklerinin kullanılması ve görüşmelerin nasıl olacağını belirlenmesi sağlanır (Bingöl, 2014: 400). İş değerlendirmesinin uzmanlar tarafından yapılması değerlendirmenin tarafsız olmasını sağlar.

Performans değerlendirmenin başarıya ulaşması için değerlendiren kişilerin eğitimli ve bilinçli olmaları gerekir. Sorumluluk becerisi olmayan kişiler tarafından yapılan gelişigüzel değerlendirme işletme için vakit kaybı yaratır.

2.6.6 Geri bildirim süreci

Geri bildirim, işgörenlerin performansları, başarı ve başarısızlık seviyeleri, başarısızlığa neden olan etmenlerin saptanması, işgörenlerin gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının yöneticileri tarafından belirlenmesi için gerekli olan bir süreçtir.

Geri bildirim süreci, işgörenlerin mevcut performans düzeyleri doğrultusunda gelecekte gösterecek olduğu performans düzeyleri hakkında öngörude bulunmayı sağlamak için işgörenlerin performanslarının değerlendirmek ve işgörenlerin tutum ve davranışlarını geliştirerek yüksek başarıya götürecekt olan öğrenme sürecini teşvik etmek amacıyla yapılan iletişim sürecidir (Erdemli, Sümer ve Bilgiç, 2007: 72). Geri bildirim sürecinde işgörenlerin başarı ve başarısızlık dereceleri öğrenilir ve bunları geliştirmeye yönelik olanaklar sağlanır.

Geri bildirim sürecinin belirlenen birçok amacı vardır. Bu amaçları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Kaymaz, 2007: 146- 147):

- İşgörenlerin davranışlarını örgütün beklentileri doğrultusunda şekillendirerek, işgörenleri beklenen davranışlar doğrultusunda davranmaları için teşvik etmek.
- İşgörenlerin performans düzeylerini öğrenmelerini sağlamak.
- Yüksek başarı derecesini teşvik etmek için çalışanları motive etmek.
- İşgörenlerin yetersiz yönlerinin belirlenip düşük performans göstermelerine engel olmak.
- İşgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için doğru kararların verilmesini sağlamak.

Geri bildirim süreci, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir süreçtir. Bu süreç, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenip olası tehlikelerin önceden farkına varılmasını sağlar. Geri bildirim süreciyle, kariyer düşüncesi olan

işgörenlerin yeterli ve yetersiz yönlerinin belirlenip kendilerini geliştirme olanağı kazanmaları sağlanır.

3 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ OLARAK GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

3.1 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Her işletmenin farklı amaç ve hedefleri vardır. Bu amaç ve hedefler doğrultusunda performans değerlendirme yöntemleri de değişiklik gösterir. Performans değerlendirme sistemlerinin örgütün yapısına uygun olarak seçilmesi, değerlendirmeyi geçerli kılar.

Performans değerlendirmede, kurumun yapısına uygun olan performans sistemini belirlemek kadar, bu sistemi hedef ve amaçlar doğrultusunda işgörenlere objektif olarak uygulamak da önemlidir. Performans değerlendirme sayesinde, işgörenlerin performans düzeyleri belirlenerek, göstermiş olduğu yüksek performanslarından en yüksek düzeyde yararlanılması sağlanır. Performans değerlendirmesi sırasında tarafsız bir tutumun sergilenmesi değerlendirmenin güvenilirliği açısından büyük önem taşır (Sabuncuoğlu, 2013: 199). Performans değerlendirmenin nesnel ölçütlere göre yapılması değerlendirmenin güvenilirliğini artırır.

Performans değerlendirmesinde değerleyiciler belirlendikten sonraki en önemli konu değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesidir. Değerlendirme yöntemleri kaynaklarda farklı başlık altında ele alınsa da içerik açısından birbirlerinin aynısıdırlar (Okumuş, 2006: 35). Literatürde birçok performans değerlendirme yöntemi vardır. Bu yöntemler, görevlerin özelliklerine ve değerlendirmeden elde edilen sonuçlardan hangi alanda yararlanılacağı açısından çeşitlilik gösterir. Performans değerlendirme yöntemleri literatürde şu alt başlıklar halinde sıralanır (Helvacı, 2002: 161):

-Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri.

-Diğer işgörenler ile karşılaştırmalı olarak yapılan performans değerlendirme yöntemleri.

-Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler.

-Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler.

Bu yöntemlerden hangilerinin kullanılacağı kurumun yapısına göre farklılık gösterir. İşgörenlerin performanslarını değerlendirecek en iyi yöntem diye seçim yapamayız.

Her bir yöntemin kendine göre faydaları ve zararları vardır. Her örgüt kendi amaçları doğrultusunda en uygun olan performans değerlendirme yöntemini belirleyip işletmelerinde uygularlar.

Performans değerlendirme yöntemi seçilirken dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 113):

- Performans değerlendirme yöntemi seçilirken, kullanılacak yöntemin yapısının belirlenip, değerlendirecek olduğu konunun belirlenmesi ve yöntemin doğurabileceği zararların bilinmesi gerekir.
- Performans değerlendirme yöntemi seçilirken, uygulanacak olan yöntemin kurumun yapısına ve insan kaynakları politikalarına uyum sağlaması gerekir.
- Performans değerlendirme yöntemi seçilirken, işgörenlerin uygulanacak olan yöntemi benimsemeleri gerekir.

Performans değerlendirme kavramının önem kazanmasıyla geçmişten günümüze birçok performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Her işletme kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda değerlendirme yöntemini seçip işletmelerinde uygulamıştır.

Performans değerlendirme yöntemlerini Geleneksel (Klasik) ve Modern (Çağdaş) performans değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki alt başlık halinde açıklayacağız.

3.2 Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemi performans değerlendirmenin amirler tarafından, belirli kalıplar dışına çıkılmadan, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yapıldığı bir yöntemdir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde işletmenin başarısı, göstermiş olduğu karlılık ve büyüme oranına göre değerlendirilmektedir. Örgütün geçmiş yıllara oranla karlılık oranı yüksekse, bu oran işletme için başarı göstergesi sayılır (Boduroğlu, 2013: 25). Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde, değerlendirmede kullanılan ölçütler işletmenin kar oranı ve gelişimi üzerine yoğunlaşmıştır.

Geleneksel performans değerlendirme süreci bir gelenek olarak amirlerin, sorumluluğunda olduğu işgörenlerinin performanslarını ölçümleyen tek yönlü bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde yöneticiler tarafsız bir değerlendirme yerine öznel yargılarına çokça yer verirler (Biçer, 2014: 81).

Değerlendirme de öznel yargılara yer verilmesi, işgörende moral ve motivasyonu düşürerek iş tatminini azaltır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, işgörender için alınacak terfi, kariyer, ücret gibi idari kararlarda kullanılacak güvenilir bilginin, tek bir değerlendiricinin kararına göre alınması sağlanır (Olçay, 2016: 11). Söz hakkının sadece amirlerde olduğu mutlak amir anlayışı mevcuttur.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin birçok özellikleri vardır. Bu özelliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Ağkuş, 2007: 85-86):

- Bu yöntemlerde temel olarak alınan ölçü yoktur. Standartlaşmalardan yoksundur. Birçok sıfat kullanılarak işgörenderin performansları değerlendirilir.
- Söz hakkının tek bir amirde olduğu mutlak amir anlayışı hakimdir. Öznel yargılardan arınmasını sağlayacak önlemler alınmamıştır. Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine gerek duyulmamıştır.
- Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, değerlendirme sadece bir yargıya varılmak için yapılır. Bu yargı sonucunda işgörenderin gelişimi üzerine hiçbir faaliyete yer verilmez. Amaç sadece değerlendirmenin yapılmasıdır. İşgörenderin performansları değerlendirildikten sonra performans değerlendirme işlevi sona ermiş olur.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, mutlak amir anlayışı hakimdir. Performans değerlendirmeden alınan sonuçlar sadece bir saptama işlevi görür. Performans değerlendirme sonucunda, işgörendere geri bildirim

sağlanmaz. İşgörenlerin başarı ya da başarısız olarak sayılabilecekleri belirli bir standart değer yoktur. Değerlendirme sonuçları geleceğe yönelik öngöründe bulunabilmeye olanak sağlamaz. İşgörenler için, yapıcı eleştiriler ve gelişimlerine yönelik öneriler yerine korku unsuru olarak kullanılır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini şu alt başlıklar halinde inceleyebiliriz.

3.2.1 Sıralama yöntemi

Sıralama yöntemi, uygulanışı kolay, zaman tasarrufu sağlayan ve maliyeti düşük olan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntemde işgörenlerin performans düzeyleri yüksekten düşüğe doğru sıralanarak bir değerlendirme yapılır. İşgörenler hakkında alınacak olan terfi, nakil gibi organizasyonel kararlarda bu yöntemden faydalanılır.

Geleneksel performans yöntemlerinden birisi olan sıralama yönteminde, işgörenlerin performansları, olumludan olumsuzaya doğru sıralanarak değerlendirilmektedir.

Değerlendiriciler örgütsel kararlar alırken bu yöntemin sonuçlarından yararlanır. Sıralama yöntemi, yöneticilerin yönetsel kararlar almasının yanı sıra, işgörenlerin performans düzeyleri hakkında bilgi sahibi olabilmelerini sağlar. Bu sayede işgörenler güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek yetersiz yanlarını geliştirme çabasında olurlar (İzgi, 2013: 58). İşgörenlerin kendi performans düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmaları gelişimleri açısından oldukça önem taşır.

Sıralama yönteminde görev tanımları ve iş analizlerinden yararlanır. Sıralama yönteminde işler zorluk derecelerine göre ayrılır. Sıralama yöntemi bazı basamaklardan oluşur. Bu basamakları şöyle sıralayabiliriz (Ertürk, 2011:269):

- İş analizinin yapılmış olması.
- Değerlendirmecilerin belirlenmesi.
- Değerlendirilecek kriterin belirlenmesi.
- Belirlenen kritere göre karşılaştırmalar yapılarak değerlendirme yapılması.

İşgörenlerin performans düzeylerine göre yüksekten düşüğe doğru sıralandığı bu yöntemin bazı dezavantajları vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Kurt, 2006: 62, Budak, 2013: 512):

- İşletmede çalışan tüm işgörenler, belirli gruplara ayrılmaksızın aynı değerlendirme ölçütleriyle değerlendirilirler. Bunun sonucunda işgörenlerin moral ve motivasyonları azalarak iş tatminleri düşer.
- İşgörenler, hangi kriterlere göre değerlendirileceklerini bilmezler.
- Değerlendirme, yöneticilerin değer yargılarına göre yapıldığından dolayı öznel yargılara çokça yer verilir.
- Çok sayıda işgörenlerin bulunduğu işletmelerde, yöneticilerin tüm işgörenleri yakından tanıma ihtimalinin düşük olması, yöneticinin yanlış bir karar vermesine neden olabilir.
- Bu değerlendirme sonucunda, eğitim ve gelişim gibi ihtiyaçların belirlenmemesi, işgörenlerin kendilerini geliştirme fırsatına olanak sağlamaz.
- Performans düzeyleri birbirine yakın olan işgörenlerin, performanslarına göre belirli bir sıraya dizilmeleri zordur.
- Sıralama yöntemi, az sayıda işgörenlerin bulunduğu işletmelerde uygulanışı kolay, maliyeti düşük ve zaman kazandıran bir değerlendirme yöntemidir.
- Bu yöntemde işgörenlerin performansları iyi olandan kötü olana doğru sıralanır. Bu sıralama sonucunda terfi, nakil, ücret artışı gibi idari kararlar alınır. Sıralama yöntemi, basit sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi olmak üzere ikiye ayrılır. Bu yöntemleri başlıklar halinde açıklayacağız.

3.2.1.1 Basit sıralama yöntemi

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan basit sıralama yöntemi, belirlenen değerlendirme kriterlerine göre, işgörenlerin performanslarının yüksekten düşüğe doğru sıralanmasıdır. Basit sıralama yönteminde işgörenler belirlenen kriter doğrultusunda değerlendirilir ve performanslarına göre başarı sıralaması yapılır. Bu sıralama sonucunda en yüksek performans gösteren işgören ve en düşük performans gösteren işgören belirlenir.

Bu değerlendirme yönteminde, değerlendirilecek olan işgörenlerin isimleri sırayla alt alta gelecek şekilde yazılır. Değerlendirici, belirlenen değerlendirme

kriterine göre en fazla başarı sağlayan işgörenin ismini listenin sağ tarafında ilk sıraya yazar. İkinci adımda en az başarı gösteren işgören seçilir ve bu işgörenin ismi listenin sağ tarafına en alta gelecek şekilde yazılır. Kalan işgörenler ise performans düzeylerine göre sıralanırlar (Argon ve Eren, 2004: 230, Helvacı, 2002: 162). Basit Sıralama yöntemi, az sayıda işgörenlerin bulunduğu işletmelerde kullanılır.

Basit performans değerlendirme yöntemi Çizelge 3.1.' de verilmiştir.

Çizelge 3.1: Basit Sıralama Yöntemi

Z BİRİMİ
KRİTER: İLETİŞİM BECERİSİ
1.Zeynel Güneş (Başarısı en yüksek olan)
2.Abidin Varis (2.En başarılı olan)
3.Erdem Ateş
4.Sibel Sevim
5.Kenan Dağ
6. Sevim Can Öztürk
7. Can Gün (En az başarılı olan)

Kaynak: (Göksel, 2013: 53).

Yukarıdaki tabloya göre işgörenler başarı sıralarına göre yüksekten düşüğe doğru sıralanmıştır. Başarı kriteri işgörenlerin iletişim becerileridir. Bu niteliğe göre iletişim becerisinin en yüksek olduğu düşünülen işgören listenin birinci sırasına, en düşük olduğu düşünülen işgören ise listenin sonuncu sırasına eklenmiştir. Diğer işgörenler ise iletişim becerilerine göre listedeki yerlere eklenmişlerdir.

Basit sıralama yönteminde, işgörenler tek bir kritere göre değerlendirilirler. Ayrıca performans düzeyleri hakkında sayısal olarak derecelendirme yapılmadığı için işgörenler performans düzeylerini net olarak bilemezler. Çok sayıda işgörenleri bulunan işletmelerde de uygulanışı zor olduğundan bu yöntemin kullanım alanı oldukça dardır.

3.2.2 İkili karşılaştırma yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemi, işgörenlerin belirlenen kriter doğrultusunda birbirleri ile karşılaştırılarak yapılan performans değerlendirme yöntemidir. Az sayıda işgörenlerin bulunduğu işletmelerde uygulanışı daha kolaydır. İkili karşılaştırma yöntemi işgörenler hakkında alınacak olan organizasyonel kararlar hakkında yöneticilere kolaylık sağlar.

İkili karşılaştırma yönteminde işgörenler birbirleri ile performansları doğrultusunda kıyaslanarak değerlendirilir. Bu değerlendirme yönteminde iki kişi aynı anda değerlendirilebilir. İşgörenlerin isimlerinin yazılmış olduğu listede, işgörenler birbirleri ile karşılaştırılır ve performans açısından başarılı olan işgörene işaret konar. En sonunda bu işaretler toplanır ve değerlendirme yapılmış olur (Göksel, 2013: 54). Çok sayıda işgörenin bulunduğu işletmelerde uygulanışı zordur.

İkili karşılaştırma yönteminde işgörenler alt alta yazılarak, birbirleri ile değerlendirilir. İşgörenler birbirleri ile kıyaslanarak diğerinden başarılı olarak görülen işgörene + işareti konur. Değerlendirme ikili karşılaştırmalar yoluyla devam eder. Değerlendirmenin sonunda en çok + işareti alan işgörenden en az + işareti alan ya da hiç almayan işgörene doğru sıralama yapılır. Böylelikle işgörenlerin performans değerlendirmeleri tamamlanmış olur (Kılıç, 2011: 15). Bu yöntemin dezavantajı işgörenler sayısal olarak başarı puanlarını bilmemektedirler.

İkili karşılaştırma yöntemi Çizelge 3.2.' de verilmiştir.

Çizelge 3.2: İkili Karşılaştırma Yöntemi

İŞGÖRENLER	SALİM BEY	SERAP HANIM	KEMAL BEY	AYŞE HANIM	LALE HANIM	SEVİM HANIM	BAŞARI SONUCU	BAŞARI SIRASI
SALİM BEY	...	+	+	+		+	4+	2
SERAP HANIM	+					1+	5
KEMAL BEY	+	+	...				2+	4
AYŞE HANIM	+	+	+	...			3+	3
LALE HANIM	+	+	+	+		+	4+	1
SEVİM HANIM							

Kaynak:(Göksel, 2013: 54).

Yukarıdaki tabloda her bir işgören birbirleri ile kıyaslanmıştır. En çok puanı alan işgörenin başarı sırası en yüksek, hiç puan almayan işgörenin başarı sırası ise en düşüktür. Bu yöntem uygulanması zor ve maliyetli bir yöntemdir.

Bu yöntemin dezavantajı; sıralamada farklı yerlerde bulunan işgörenlerin birbirlerine göre performans düzeylerinin belirlenememesi ve çok sayıda işgörenin bulunduğu işletmelerde performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda verilecek olan organizasyonel kararlar açısından zaman alıcı bir yöntem olmasıdır (Helvacı, 2002: 162).

Sıralama yönteminin ikiye ayrıldığı, basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinin işletmelerden kullanım alanı oldukça dardır.

Bu iki yöntemde de işgörenlerin başarı düzeyleri, tek bir kriter dikkate göz önüne alınarak değerlendirilir. Oysa ki işgörenlerin başarılarını belirleyecek bir çok kriter vardır. Bazı durumlarda birden fazla kriter kullanıldığı gözlemlense de çok sayıda işgörenlerin bulunduğu işletmelerde işgörenlerin iyi tanınmaması nedeniyle değerlendirme subjektifleşmektedir. İşgörenler her iki yöntem de de sayısal olarak başarı puanlarını bilmediklerinden başarı dereceleri hakkında bilgi sahibi olamazlar. Bu yöntemler aynı pozisyonda çalışan işgörenlerin performansları açısından sıralanması istendiğinde kolaylık sağlamaktadır. Fakat farklı birimlerde çalışan işgörenler değerlendirilirken değerlendirme değerlendiricilerin ön yargılarından oluşur. Çünkü bir üst pozisyonda çalışan işgörenlerin astlarından her zaman daha başarılı olduğu düşünülür. Halbuki bir ast, işinde üstünden daha çok çalışma azmine sahip olabilir. Ancak üstlerin her zaman daha başarılı olduğu yanılgısından dolayı bu yöntem farklı birimlerde çalışan işgörenlerin değerlendirilmesinde doğru sonuçlar vermeyebilir.

3.2.3 Grafik sıralama yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi, işgörenlerin kişisel özellikleri dikkate alınarak uygulanan, aynı anda birden fazla kriterlerin değerlendirilebildiği, uygulanılışı kolay ve subjektifliği azaltan bir yöntemdir. Bu yöntemde sayısal veriler kullanıldığı için işgörenler başarı derecelerini bilirler.

Grafik derecelendirme yönteminde kriterler; 'çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi' gibi olumludan olumsuzla doğru derecelere ayrılır. İşgörenlerin isimleri alt alta yazılarak verilen kriter doğrultusunda en uygun olan ölçek işaretlenir (Güneş, 2004: 55-56). Uygulanışı kolay olan bir değerlendirme yöntemidir. Aynı zamanda birden fazla kriterler değerlendirilebilir. Uygulama sonuçlarının sayısal bir nitelik taşıması, değerlendirme sonunda verilecek olan idari kararlarda yardım sağlar. Bu yöntemde değerlendirme hataları olma oranı yüksektir. Ayrıca her kriter ve ölçek değerlendiriciler için farklı anlamlara gelebilir. Örneğin 'yeterli' ölçeği bazı yöneticiler için başarılı anlamına gelmekteyken, kimi yönetici içinse orta düzey anlamına gelebilir. Kriterlerin ve ölçeklerin tam olarak ne ifade ettiğinin değerlendiriciler tarafından bilinmesi gerekir (Ergeneli ve diğerleri, 2014: 193).

Grafik değerlendirme yöntemi maliyetli, zaman kazandıran aynı anda birçok kriterin değerlendirilebildiği bir yöntemdir.Grafik değerlendirme yönteminin birçok avantajı vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz(Aksoy, 2001:53-54).

- Grafik değerlendirme yöntemi, az maliyetli ve çok zaman kazandıran bir yöntemdir
- Grafik değerlendirme yöntemi ile değerlendiriciler, işğörenlerin performansı hakkında aynı gün yeterli bilgiye sahip olabilirler.-Grafik değerlendirme yöntemi subjektifliği azaltarak tarafsız bir değerlendirmeye olanak sağlar.
- Grafik değerlendirme yöntemi sonuçları işletmede alınacak olan organizasyonel kararlarda öncü olur.
- Grafik değerlendirme yönteminde işğörenlerin başarı sıralaması kolay olur.
- Grafik değerlendirme yöntemi, işğörenlerin çok yönlü değerlendirilmesini sağlar.

Grafik değerlendirme yöntemi Çizelge 3.3’de verilmiştir.

Çizelge 3.3: Grafik değerlendirme yöntemi

BÖLÜM DEğERLEYİCİ	TARİH:				
KENAN İL	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
NUR TAŞ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
NAZ TAN	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
ALİ SU	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
SEVCAN NUR	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
GÜRCAN TAN	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
NEVZAR NAR	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ

Kaynak:(Sabuncoğlu, 2013: 202).

Yukarıda verilen grafik değerlendirme tablosunda belirlenen kritere göre işgörenlerin performans derecelerini belirlemek için ‘çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi’ ölçütler kullanılmıştır. İşgörenlerin isimleri alt alta yazılarak oluşturulan formda, değerlendiriciler işgörenler için uygun buldukları ölçütleri işaretlerler. Değerlendirme sonucunda işgörenlerin başarı seviyeleri belirlenmiş olur.

Grafik değerlendirme yöntemi, işgörenlerin performans düzeyleri hakkında sayısal veriler sunulmasına olanak sağlayan, uygulamada birden fazla değerlendirme kriterinin kullanılabilmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem subjektifliği azaltır. Bu yüzden işletmelerde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

3.2.4 Puanlama yöntemi

Puanlama yöntemi, işletmelerde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde değerlendirme süresinin kısa olması, yöneticilerin değerlendirme sonuçlarına hızlı bir şekilde ulaşmasını ve böylece işgörenlerin performanslarının vakit kaybetmeden öğrenilmesini sağlar.

Puanlama yönteminde her faktöre değer sırasına göre sayısal bir puan verilir. Bu puanlar toplanarak değerlendirme yapılır. Bu yöntemin nesnel ve objektif olması ülkemizde birçok alanda kullanım olanağı sağlamıştır (Kurgun ve Yemişçi, 2007: 8). Faktörlerde sayısal değerlerin doğru belirlenmesi değerlendirmeyi geçerli ve güvenilir kılar.

Her performansın ya da gücün sayısal olarak ölçülmesi mümkün değildir. Somut olan şeyleri örneğin bir insan gücünü birtakım bilimsel ölçütlerle değerlendirebilirken sorgulama kabiliyeti ikna yeteneği gibi soyut olan niteliklerin sayısal olarak ölçülmesi mümkün olmaz. Böyle bir durumda puanlandırma yönteminde cümlelere verilen katsayılar insan kaynakları departmanının takdiri bir uygulamasından öte geçmez ve buda objektiflikten uzak bir yaklaşımdır. Bu durumu önlemek amacıyla verilen faktörlerin ağırlıklı değerlerinin belirli yöntemlerle seçilmesi gerekir. Bu yüzden öncelikle faktör puan planı hazırlanması gerekir. Faktör puan planı, değerlendirmenin geçerliliğini ve güvenilirliğini artırır. Böylelikle işgörenlerin daha motive çalışmasını sağlar. Faktör puan planı işletmenin performans

değerlendirmesinden önce yapması gereken en temel görevlerden birisidir. Faktör puan planından sonra faktörlerin seçimi ve ağırlıklandırılması işlevi gelir. Burada en önemli husus faktör seçilirken doğru değerlendirilmenin yapılması ve işgörenlerin performansını ölçecek en doğru kriterlerin seçilmesidir. Yazılan kriterler işgörenleri tüm yönleriyle değerlendirebilecek nitelikte olmalıdır (Akyıldız &Güngör, 2004:35-36).

Puanlandırma yöntemi standart ve davranışa dayalı puanlama yöntemi olmak üzere ikiye ayrılır (Güney, 2014: 205). Standart puanlandırma

yönteminde, işgörenlerin sahip olması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında 'iyi' den 'kötü' ye doğru sıralanan kademeler bulunur. Her bir niteliğin sayısal olarak değeri vardır. Değerlendirici değer yargılarına göre işgörelere en uygun olan kademeyi işaretler. Buna ilaveten değerlendiricinin işgörelere hakkında yorum yapabilmesi için yorum kısmı da bulunmaktadır. Bu sayede işgörelere performans düzeyleri hakkında bilgi sahibi olunur (İzgi, 2013: 60). Yöneticiye yorum kısmının bırakılması değerlendirmenin daha ayrıntılı bir şekilde yapılmasını sağlar.

Standart puanlandırma yönteminin bazı dezavantajları vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Palmer, 1993: 41):

- Standart puanlandırma yöntemi yapıcı önerilerde bulunmaz.
- Standart puanlandırma yönteminde değerlendiricinin değer yargıları ön plandadır.
- Standart puanlandırma yöntemi değerlendirme hatalarına açık olan bir yöntemdir.
- Standart puanlandırma yöntemi, yapıcı eleştiriler sağlayıp işgörelere motive etmek yerine, işin bitirilmesi üzerine yoğunlaşır.

Puanlama yönteminin bir diğer çeşidi olan davranışa dayalı puanlandırma yöntemi yapılan işle ilgili davranış özelliklerini değerlendirir. Her kriterin davranış açıklamaları yapılır. Yöneticiler iyi den kötü ye doğru bir değerlendirme yapar (Güney, 2014: 206).

Davranışa dayalı puanlandırma yönteminin bazı dezavantajları vardır Bunları şöyle sıralayabiliriz (Palmer, 1993: 44):

- Yöntemde en yüksek başarıyı sağlamak için gereken şartların vakit alması.
- Her konunun davranış özellikleri farklı olduğundan büyük bir disiplinle hazırlanması gerektiği.
- Değerlendirme davranış özelliklerinden oluştuğu için subjektifliğin artması.
- İş analizlerinin güncellenmesinin zorunlu olması.

Standart ve davranışa dayalı puanlama yöntemlerinin ortak özelliği sayısal verilerin kullanılması gereken durumlarda kolaylık sağlamasıdır. Standart puanlandırma ve davranışa dayalı puanlandırma yöntemleri, işletmelerde idari kararların alınmasında yardımcı olur.

Standart ve davranışa dayalı puanlandırma yöntemleri Çizelge 3.4 ve Çizelge 3.5’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Çizelge 3.4: Standart puanlandırma yöntemi

İşgörenin Adı Soyadı:		Bölüm:					
Değerlendirici:		Tarih:					
Görev Tanımı:							
Değerlendirilecek Olan Faktörler	Ölçekler					Değerlendirmecinin notu	
	1	2	3	4	5	1.AMİR	2.AMR
İşgörenin iş ile ilgili deneyim ve bilgisi							
İşgörenin karar verebilme yetisi							
İşgörenin işini planlayabilme ve organize edebilme yetisi							
İşgörenin işletmenin kaynaklarını kullanabilme yetisi							
İşgörenin ikna kabiliyeti							
İşgörenin anlaşılır ve net yazı yazabilme yetisi							
İşgörenin tutum ve davranışları							
İşgörenin sosyal ilişkileri							

Kaynak: (Güney:2014: 206).

Yukarıdaki tabloda işgörenleri değerlendirecek olan faktörler alt alta yazılmış ve bu faktörleri 1 ve 5 arasında değerlendirecek olan ölçütler kullanılmıştır. Buna göre değerlendirici işgörenler için uygun gördüğü ölçütü işaretleyerek

değerlendirme yapmış olurlar. Bu değerlendirme yönteminde değerleyicilerin değerlendirmesirasında yorum yapabilecekleri alan bırakılmıştır. Böylelikle işgörenler değerlendiricilerin kendileri hakkında ne düşündüklerine dair bilgi sahibi olurlar.

Çizelge 3.5: Davranışa Dayalı Puanlandırma Yöntemi

SOSYAL İLİŞKİLERİ		
Diğer işgörenlerle iletişimi çok iyidir.	1	
	2	İşgörenlerle ilişkileri normal seviyededir.
İşgörenlerle işbirliği yapar.	3	
	4	İşgörenlerle ilişkileri kötüdür.
İş arkadaşlarıyla problem yaşamaktadır.	5	
	6	İşgörenlerle ilişki kurma başarısı yoktur.
İş arkadaşlarıyla iletişim kurmada başarısızdır.	7	

Kaynak:(Güney, 2014: 207)

Davranışa dayalı puanlama tablosunda iş ilişkileri kriteri ele alınmış ve bu konuya göre değerlendiriciler olumludan olumsuz doğru bir değerlendirmede

bulunmuşlardır. Davranışa dayalı puanlama yöntemi ile standart puanlama yönteminin farkı, davranışa dayalı puanlama yönteminde iş ile ilgili davranış özelliklerinin ele alınması, standart puanlama yönteminde ise işin kalitesi, kaynakları verimli ve etkin kullanabilme gibi kriterler ele alınarak değerlendirme yapılmasıdır.

3.2.5 Kontrol listesi yöntemi

Kontrol listesi yöntemi bir dizi cümlelerden oluşan formda işgörenleri yansıtan en uygun cümlenin yönetici tarafından seçilip işaretlenmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Her işgören için ayrı ayrı yapılması gerektiğinden dolayı uygulanışı zor ve karmaşıktır

Kontrol listesi yöntemi değerlendiricilere kolaylık sağlamak amacıyla, cevapları evet- hayır şeklinde düzenlenen soruların değerlendiricinin EVET ya da HAYIR şikkına işaret koymasıyla oluşan bir değerlendirmedir. Değerleyici, işgörenler için hangi şikkın doğru olduğuna inanıyorsa o şikka işaret koyar ve böylece bu değerlerin toplamları alınır. Eğer her bir faktöre önceden sayısal bir katsayı verildiyse faktör katsayı ile çarpılarak değerlendirme alınır (Ferecov, 2011:116-117). Kontrol listesi yönteminde her cümlenin belirli bir ağırlığı vardır. Cümleler değerlerine göre puanlandırılır .Kontrol listeleri yöntemi her pozisyon için hazırlanması güç olduğundan uygulanışı basit değildir (Sabuncuoğlu, 2013: 216). Kontrol listesi yönteminin bazı avantaj ve dezavantajları vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Eraslan ve Algün, 2005:97):

Avantajları şunlardır:

- Uygulaması kolay ve zaman kazandıran bir yöntemdir.
- Cümlelerde gereken açıklamanın yapılması, doğru işaretlemenin yapılmasını sağlar.
- Sonuçlar pratik ve tutarlıdır.

Dezavantajları şunlardır:

- Değerlendirme hatalarına yol açabilir.
- Faktör puanlarının doğru belirlenmesi gerekir.
- Aynı pozisyonda faaliyetler farklı ağırlıkta olabilir.

Kontrol listesi yöntemi, işgörenlerin iş performansları ve davranış özelliklerini içeren bir takım cümlelerden oluşan formları, değerlendiricilerin işgörenler için en uygun bulduğu ifadeleri işaretlemesiyle oluşan bir süreçtir.

Kontrol listesi yöntemi, ağırlıklı seçim yöntemi ve zorunlu seçim yöntemi olmak üzere ikiye ayrılır (Göksel, 2013: 59).

3.2.5.1 Zorunlu seçim yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi, işgörenleri değerlendirecek bir takım cümlelerden oluşan formları, işgörenlerin örgüt içerisinde en az ve en çok göstermiş olduğu tutum ve davranışlarının değerlendiriciler tarafından işaretlenip değerlendirilmesi sistemidir. Bu değerlendirmede, değerlendiriciler her bir cümlenin içerdiği katsayıyı bilmemektedir. Bu da yöntemin tarafsız olduğunu gösterir. Bu durum aynı zamanda işgörenlerde moral ve motivasyon yaratır. Çünkü değerlendiricilerin görevini kötüye kullanmaları ve işgörenlerin haksız değerlendirilmesi engellenmiş olur. Cümlelerin katsayıları sadece insan kaynakları departmanı tarafından bilinir. Değerlendirmede kullanılan katsayılar ile her bir cümlenin puanı çarpılarak ortalamaları alınır. Böylelikle değerlendirme tamamlanmış olur.

Zorunlu seçim yöntemi, grafik değerlendirme yöntemindeki eksiklikleri gidermek amacıyla ortaya çıkmıştır. Zorunlu seçim yönteminde, verilen ifadelerin ağırlıklarının bilinmemesi subjektifliği azaltır. Bu yöntem uygulandığı basit ve pratik bir yöntemdir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 34-35). Bu yöntemin dezavantajı ifadelerin karşılıklarının tam olarak bilinmemesi olanağıdır.

Zorunlu seçim yöntemi Çizelge 3.6' da verilmiştir.

Çizelge 3.6: Zorunlu Seçim Yöntemi

Lütfen aşağıdaki ifadelerden uygun olanını seçiniz.	
İşgörenin Adı Soyadı	Bölümü:
Değerlendiricinin Adı	Tarih:
Verilen işi hızlıca öğrenir.....	
Çok gayretlidir.....	
Disiplinli ve dikkatli çalışır
Diğer iş arkadaşlarına örnek temsil eder
İşe gelmeme oranı yüksektir
İşe vaktinde gelmez

Kaynak:(Okakın ve Şakar, 2015: 167).

Yukarıdaki tabloda, performans açısından olumlu ve olumsuz cümleler verilmiştir. Bu cümlelerin her birinin kendi içerisinde katsayıları vardır. Değerlendirici bu katsayıları bilmeden işgörene en uygun olduğunu düşündüğü ifadeye işaret koyar. Sonunda katsayıları ile cümlelerin ifade ettiği sayısal değerlerin işlemi yapılır ve sonuç elde edilir. Zorunlu seçim yöntemi zaman tasarrufu sağlayan ve uygulama açısından kolaylık sağlayan bir yöntemdir.

Zorunlu seçim yönteminde en temel şart değerlendirmede kullanılan ifadelerin işle ilgili olması ve işgörenin performansını ölçmeye yarayacak şekilde olmalıdır.

Zorunlu seçim yöntemi, olumlu, olumsuz ve nötr cümlelerden oluşan bir dizi cümlelerin değerleyiciler tarafından işgörelere en uygun olacak şekilde işaretlenerek bir değerlendirmede bulunulmasıdır. Bu yöntemin dezavantajı yöneticinin herhangi bir şıkkı işaretlemek zorunda olmasıdır.

3.2.5.2 Ağırlıklı Seçim Yöntemi

Kontrol listesi yönteminin bir diğer çeşidi olan ağırlıklı seçim yönteminde işgörenlerin performanslarını değerlendirmek amacıyla verilen ifadelere belirli bir ağırlık puanları verilir. Değerlendiriciler bu puanları bilmeden bir değerlendirme yapar. Değerlendirme sonunda puanlar toplanarak işgörenlerin performansları hakkında bilgi sahibi olunur.

Ağırlıklı seçim yöntemi, değerlendiricilerin subjektif davranmasını önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntemin dezavantajı uygulanışı zor ve maliyetli bir yöntem olmasıdır (Dilsiz, 2010: 24-25). Ağırlıklı seçim yönteminde, değerleyicilerin soruların ağırlığını bilmemeleri objektif bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlar.

3.2.5.3 Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yöntemi, işgörenlerin işteki tutum ve davranışları, yaptıkları işin kalitesi, sorumluluk düzeyi gibi birçok niteliğin iyi, normal, kötü gibi sıfatlardan oluşan ölçeklerle değerlendirilmesidir. Bu yöntemde işgörenlerin yaptıkları işin kalitesinin yanında davranış özellikleri de göz önünde bulundurulur.

Derecelendirme yöntemi işletmelerde en sık kullanılan yöntemlerden birisidir. Derecelendirme yöntemi listesinde, işgörenleri değerlendirecek olan başarı kriterleri ve önceden belirlenmiş olan ölçekler yer alır. Bu listede işgörenlerin performanslarını etkileyecek olan faktörler değerlendirilir (Aksoy, 2001: 54-55). İşgörenlerin performans düzeylerini etkileyecek birçok kriter vardır. Derecelendirme yönteminde işgörenler yaptıkları işin kalitesi, sosyal ilişkileri, iletişim becerisi gibi birçok faktör dikkate alınarak değerlendirilirler.

Derecelendirme yönteminde işgörenler, diğer arkadaşlarından bağımsız olarak kendi pozisyonunun gerektirdiği şartlar altında değerlendirilir. Değerlendirmede kullanılan faktörlerin sayısı fazladır. Bu değerlendirme yönteminde işgörenlerin kişilik özelliklerinin yanında tutum ve davranışları da ölçülür.

Derecelendirme yöntemi, değerlendiriciden kaynaklanan hatalara rağmen, uygulanışı basit bir süreç olduğundan dolayı kullanım alanı yaygındır (Doğruluk, 2004: 105).

Bu yöntemde işgörenlerin görev tanımlarında yer alan sorumlulukları dahilinde değerlendirilmeleri ve sayısal puanlar kullanılması yöntemin işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmasını sağlamıştır.

Derecelendirme yönteminde belirlenen her faktörün kendi içerisinde sayısal değeri vardır. İnsan kaynakları tarafından oluşturulan bu değerler, değerleyicilerin objektif tutum sergilemeleri açısından onlara bildirilmez. Değerlendirmeciler, değerlendirmede uygun buldukları alana işaret koyarlar. Daha sonra insan kaynakları tarafından bu işaretler toplanır ve değerlendirme tamamlanmış olur. Bu yöntem değerlendirme hatalarını en aza indirmesi açısından yaygın kullanılan bir yöntemdir.

3.2.6 Kritik olay yöntemi

Kritik olay yöntemi, işgörenlerin kritik nitelik taşıyan bazı durumlarda göstermiş olduğu tutum ve davranışlarının, onların ilk değerlendiricisi olan amirlerinin izlemesi böyle durumlarda göstermiş olduğu davranış özelliklerini ölçmesidir.

Kritik olaylar tekniği, işgörenlerin önemli sayılabilecek anlarda göstermiş olduğu tutum ve davranışlarının incelenmesiyle oluşur. Yani doğal koşullar altında gerçekleşir. İşgörenlerin kritik nitelik taşıyan durumlarda göstermiş olduğu tutum ve davranışlarını yöneticisi belirli bir süre izleyerek kayıt altına alır. Bu görüşmelerde sergilenen tutum ve davranışlar rapor edilir. Bu da araştırmayı niteliksel bir araştırma türü yapar (Sezer ve Şahin, 2015: 15). Deneyimlenen bir olaydan oluştuğu için işgörenlerin kendileri hakkında bilgi sahibi olabilmeleri daha kolay olur.

Kritik olay yönteminde işgörenlerin yüksek ve düşük performans gösterdiği yönleri ortaya çıkarılır. Değerleyici işgörelere kritik davranışların neler olduğunu daha öncesinde bir liste halinde verir. İşgörenler bu davranışları bilir ve kritik nitelik taşıyan durumlarda işgörenlerin göstermiş olduğu davranışlar amiri tarafından not edilir ve değerlendirilir. Kritik olay yöntemi sayesinde işgörenler nerede hata yaptığını bilir ve bu sayede kendilerini düzeltme şansı elde ederler (Sayın, 2008: 26). Kritik olaylar tekniği, 1954 yılında kritik nitelikte sayılabilecek durumlar ve bu durumlarda yapılması gerekenlerin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Kritik olaylar tekniğinde,

işgörenlerin tutum ve davranışlarının yöneticisi tarafından belirli bir süre gözlemlenerek, bu gözlemlerin rapor halinde tutulması ve işgörenlerin eksik ve zayıf yönlerini giderici düzeltici eylemler yapılması prosedüründen oluşur. Kritik olaylar tekniği, belirli bir olayda, işgörenlerin başarı dereceleri ya da başarısızlığa neden olan etmenlerin gözlemlenip kaydedilerek incelenmesidir. Kritik olaylar tekniği veri toplama ve bu verileri sıralama sürecidir (Öztürk, 2000: 59). Bu teknik işgörenlerin yetersiz yönlerinin derinine inerek araştırma yapar.

Kritik olay tekniğinin bazı avantaj ve dezavantajları vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Palmer, 1993: 48):

Avantajları şunlardır:

- Değerlendiriciler, işgörenlerin performans düzeyleri hakkında olumlu eleştiriler yapabilecek gözlemler elde eder.
- Kritik olay yaşandığında, geçerli bilgiler elde edilmiş olur.
- Performans konusunda yarar sağlayacak birçok konu meydana çıkar. Bu sayede işgörenlere öneri ve tavsiyelerde bulunulur.

Dezavantajları şunlardır:

- Uygulanışı uzun, zaman alan bir yöntemdir.
- Tarafsız bir değerlendirme yapılmadığında subjektifliği arttırır.
- Kritik bir olay sonucunda işgörenlere zamanında bilgi sağlanmazsa gerekli düzeltici eylemler zorlaşır.

Kritik olaylar yönteminde, işletme açısından önemli olaylarda işgörenlerin göstermiş olduğu tutum ve davranışlar belirlenerek işgörenler hakkında bir değerlendirmede bulunulur. Bu yöntem kullanılan diğer yöntemlere göre zaman tasarrufu sağlar ve subjektif bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlar. Kritik olay yönteminde öncelikle kritik nitelik taşıyan durumlar belirlenir. Değerleyici bu durumlara göre işgörenleri takip eder ve işgörenlerin göstermiş olduğu tutum ve davranışları not eder. Değerlendirme günü geldiğinde bu notlara göre değerlendirme yapan değerleyicinin hem eleştiri yapabilme şansı artar hem de elinde somut veriler olduğundan işgörenlere sonuçları kabul ettirmesi ve işgörenler açısından faydalı bilgiler sağlaması daha kolay olur.

Kritik olay yöntemi Çizelge 3.7' de verilmiştir.

Çizelge 3.7: Kritik Olay Yöntemi

Kriter: Örgütsel Sorunlarda Tutumu					
Negatif			Pozitif		
-Oluşan problemleri göremedi			-Problemlerin önceden farkına vardı		
-.Problemlerin sebeplerini fark edemedi			-Problemlerin sebeplerini bulup		
-Problemlerin nedenini araştırmadı			tedbirini aldı		
-Problemlerin nedenlerine inip çözümleri buldu					
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.12.2012	3	Verilen görevi zamanında yapmadı	01.01.2013	3	Diğer iş arkadaşlarına gönüllü yardım etti
		Verilen görevi zamanında yerine getirmeyerek işletmeyi zor durumda bıraktı.			Diğer iş arkadaşlarına yardım ederek verilen işin hatasız bir şekilde yerine getirilmesini sağladı.

Kaynak:(Sabuncuoğlu, 2013: 208).

3.3 Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Modern performans değerlendirme yöntemleri, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerindeki eksiklikleri gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde standartlaşmanın olması, işgörenlerin kişilik yapılarından çok performanslarının ölçülmesi, geri bildirim sağlanması, işgörelere baskı unsuru yerine yapıcı eleştirilerde bulunması bu yöntemi geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden ayırır.

Klasik performans değerlendirme yöntemlerindeki eksikliklerin giderilmesi amacıyla geliştirilen çağdaş performans değerlendirme yöntemleri günümüzde işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Klasik değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin değerlendirme sürecinde söz hakkının olmaması ve

değerlendirmenin subjektif yargılara yol açması nedeniyle eleştirilmiştir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde işgörenlerin arzu ve istekleri işletme tarafından önem taşır(Boduroğlu, 2013: 30).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde işgörenlerin beklentileri önemli bir yer tutar. İşgörenler, işletmenin iç müşterisi sayılır ve işletme işgörenlerini bu bakışla değerlendirir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde performans değerlendirme, prosedür gereği yapılan bir süreç değil, işletmenin gelişmesi için gerçekleştirilen zorunlu bir süreçtir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 36).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri, klasik değerlendirme yöntemlerinin bazı sorunları çözümede yetersiz kalmaları nedeniyle geliştirilmiştir. İşgörenlerin performanslarının geliştirilmesinde önemli bir nokta olarak görülen performans değerlendirme süreci, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde işletmenin başarıya ulaşması için zorunlu bir süreçtir.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini şu alt başlıklar halinde açıklayacağız.

3.3.1 Alan inceleme yöntemi

Bu yöntem insan kaynaklarının, işgörenler hakkında bilgi sahibi olabilmek için görevlendirdikleri bir sorumlu tarafından işgörenlerin gözlem yapılarak değerlendirilmesi sürecidir.

Alan inceleme yönteminde insan kaynakları tarafından seçilen bir sorumlu, işgörenler hakkında bilgi sahibi olabilmek için, işgörenleri yerinde inceleyerek gözlem yaparlar. Bu gözlemler sonucunda elde ettikleri verileri rapor halinde insan kaynakları departmanına gönderirler. Bu değerlendirme bir nevi gözlem yöntemidir. İşgörenlerin çok olduğu işletmelerde uygulaması zor olan bir süreçtir (Güney, 2014: 213-214). Alan inceleme yönteminde işgörenleri gözlemleyecek olan kişi ya da uzman, işgörenlerin yetkilisine sorular sorarak onlar hakkında fikirler edinirler. Değerlendirme yapan sorumlu, değerlendirme sırasında herhangi bir olumsuz durum fark ederse bu durumu da rapor ederek işgörenlerin eksikliklerinin giderilmesi için nelerin gerekli olduğunu araştırırlar

(İzgi, 2013:71-72). Bu sayede işgörenlerin eksikliklerinin giderilmesi için fırsat yaratılır.

Alan inceleme yöntemi, işgörenlerin yerinde incelenerek değerlendirme yapılmasıdır. Bu yöntem tamamen gözlem tekniğine dayanır. Bu yöntemde değerleyicinin iyi bir gözlem yeteneğine sahip olması en temel husustur.

3.3.2 Davranışsal değerlendirme yöntemleri

Davranışsal değerlendirme yöntemleri işgörenlerin işin gereklerini yerine getirebilmeleri için gerekli olan davranış özelliklerine sahip olup olmadığının ölçülmesidir.

Davranışsal değerlendirme yöntemlerinde işgörenlerin performans düzeyleri önceden hazırlanmış bir skala üzerinde değerlendirilir. Bu skalada işgörenlerin performanslarını ölçecek olan dereceler olumludan olumsuz doğru sıralanır (İzgi, 2013: 72).

Davranışsal değerlendirme yöntemi işgörenlerin gelişimi açısından faydalar sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem sonuçlara daha hızlı ulaşılabilmesi açısından rahatlık sağlar. Bu yöntemde, işgörenlerin iş performansları ile ilişkili olan davranışları belirlenir. Bu davranışları; iş arkadaşlarına karşı tutumu, müşterilere karşı iletişim biçimi gibi sınıflara ayırabiliriz. Davranışsal değerlendirme ölçeğinde işgörenlerin kritik sayılabilecek davranışları belirlenerek bir skala üzerinde değerlendirilir (Budak: 2013:521).

Davranışsal değerlendirme yöntemlerini, davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olmak üzere ikiye iki alt başlık halinde açıklayacağız.

3.3.2.1 Davranışsal beklenti skalaları

Davranışsal beklenti skalaları yönteminde, işgörenlerin iş ile ilgili olan davranış özellikleri belirli ölçütler kullanılarak değerlendirilir. İşgörenlerin işin gereklerine uygun olan davranış özelliklerine ne derece sahip olup olmadıkları araştırılır.

Davranışsal beklenti skalaları yöntemi, işgörenlerin işin yapılışında gerekli olan davranış özelliklerinin belirli kriterler doğrultusunda ölçülmesini sağlayabilmek amacıyla Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bir yöntemdir.

Bu yöntemde işgörenlerin davranış özelliklerinin işin gerekleri doğrultusunda uyumlu olup olmadığı belirlenir. Her kriter için belirlenmiş hazır ifadeler vardır. Bu ifadeler işgörenlerin performansları hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlayacak biçimde oluşturulmuştur (Uçar, 2001: 65-66).

Davranışsal beklenti skalaları yöntemi oluşturulurken bazı basamaklar vardır. Bu basamakları şöyle sıralayabiliriz (Gencel, 2008: 18- 19):

- Davranışsal beklenti skalalarında öncelikle kritik nitelik taşıyan durumlar belirlenir. İşin gerektirdiği nitelikler ve işin yapılışında gerekli olan davranış özellikleri tanımlanır.
- Kritik nitelik taşıyan durumlar ile işgörenlerin performanslarını etkileyecek olan birbirleri ile bağlantılı davranış özellikleri, işgörenlerin performansları hakkında bilgi sahibi olunabilecek şekilde sıralanır.
- İş iyi bilen başka bir kişi ya da kişiler tarafından düzenleme gözden geçirilir. Eksiklikleri varsa giderilir. Sıralanan kritik olaylar ve işgörenlerin davranışları derecelere ayrılır.
- İşgörenlerin kritik durumları ve performansları 6 ve ya 7 dereceli bir skala üzerinde olumludan olumsuz doğru sıralanır.

Bazı araştırmacılara göre davranışsal beklenti skalalarının geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan araştırmalar yoktur. Bu yöntemde işin nitelikleri her bir iş grubuna göre değiştiği için uzun ve yüksek maliyetli bir yöntemdir (Uyargil, 2008: 64).

Davranışsal beklenti skalaları yönteminin diğer yöntemlere göre avantajları bulunmaktadır. Bu avantajları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Kayalı, 2012: 14):

- İşgörenler performans değerlendirme sürecinde aktif rol oynarlar.
- Diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre subjektif yargılara daha az yer verilir.
- Standartlaşma vardır. Standartlar açık ve nettir.
- Gözlemlenebilen deneyimlere bağlı olması değerlendirmede objektif yargılar kullanılmasını sağlar.
- Yöneticiler sonuçlara hızlı bir şekilde ulaşırlar.

Sonuçlara hızlı bir şekilde ulaşılabilmesi geri bildirim sürecini hızlandırır. Davranışsal beklenti skalaları yöntemi işgörenlerin iş ile ilgili olan davranış özelliklerinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme yönteminde işgörenlerin tüm kişisel özellikleri değil iş ile alakalı olan tutum ve davranışları değerlendirilir. Bu değerlendirmede, değerlendirmeye farklı boyutlar kazandırmak için kritik olaylardan yararlanır. İşgörenlerin kritik durumlarda göstermiş oldukları davranış özellikleri bir skala üzerinde olumludan olumsuz doğru derecelendirilir. Böylelikle değerlendirme tamamlanmış olur

Davranışsal beklenti skalaları yöntemi Çizelge 3.8’de verilmiştir.

Çizelge 3.8: Davranışsal beklenti skalaları

-İşgörenlerin eğitimine önem vererek bu konuda tam gün hazırlıklar yapabilir	9
-İşgörenlerinin özgüvenlerini geliştirmelerini sağlamak için önemli görevlerde yetki hakkı verir.	8
-İşgörenleri ile yapılacak olan toplantılarda her zaman vaktinde yerinde olur.	7
-İşgörenlerine hoşgörü ile yaklaşır	6
-Görevinin başında müşteri beklerken işgörenlerinin sohbet etmemeleri konusunda hatırlatma yapar.	5
-Tatmin olmadığında bir önceki pozisyonunda görevini devam ettirebilirliği konusunda güven verir.	4
-Özel sebepleri dolayısıyla devamsızlık yapan işgörenlerinin, kendisinden izin almalarını ister.	3
-İşgörenlerinin saldırgan davranış gösterebilme ihtimallerine karşın onları sert ve yıkıcı bir şekilde uyarır	2
-İşletme standartlarına aykırı sözler verir.1	

Kaynak:(Uyargil,2008:63).

Yukarıda verilen çizelgede yöneticinin astlarına karşı davranış özellikleri belirli kritik noktalarda incelenmiştir. Bu davranışlar 1 den 9 a kadar olan derecelerle değerlendirilmiştir. Verilen ifadeler işgörenlerin performanslarını belirlemeye yöneliktir.

3.3.3 Davranışsal gözlem skalaları

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının eksik yönlerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntemde işgörenlerin belirli davranış özellikleri gösterme sıklıkları değerlendirilir.

Davranışsal gözlem skalaları, yönteminde, değerlendirmeye işgörenlerin göstermiş oldukları davranış özelliklerini gözlemleyebilme sıklığına göre değerlendirme yapar. Bu yöntemde işgörenlerin göstermiş oldukları bireysel davranışlar değerlendirilir.

Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farklı olarak, işgörenden beklenen değil gözlemlenen davranışların rapor edilmesidir (Ferecov, 2011: 111).

Davranışsal gözlem skalaları yöntemi, elde edilen performans düzeylerine ilişkin bilgilerin işgörene açıklanması ve işgörenlerin gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak olan geri bildirim sürecinin olması dolayısıyla işgörenler tarafından benimsenen bir yöntemdir (Gencel, 2008: 21).

Davranışsal gözlem skalası yöntemi Çizelge 3.9’da verilmiştir.

Çizelge.3.9: Davranışsal Gözlem Skalası

Kriter: Müşteri ilişkileri	Çok Yetersiz	Yeterli Çok Yetersiz	Yeterli	Normal
Hatalı bir ürün olduğunda müşterilerine karşı hoşgörülü davranarak ürünün değiştirilmesini sağlar				
Müşteri şikayetlerini dikkate alarak gereken önlemlerin alınmasını sağlar.				
Müşteri memnuniyetini ön planda tutarak tutum ve davranışlarında bu doğrultuda ilerler.				

Yukarıdaki çizelgede müşteri ilişkileri olarak belirlenen kriter doğrultusunda işgörenlerin göstermiş oldukları tutum ve davranışları 5'li bir skala üzerinde değerlendirilmektedir. Skaladaki dereceler olumludan olumsuz doğru sıralanmaktadır. Buna göre yönetici gözlemleri doğrultusunda işgörenlerinin göstermiş olduğu davranış biçimini işaretler. Her bir işaret insan kaynakları departmanı tarafından puanlandırılmıştır. Bu puanlar toplanır ve işgörenlerin performans değerlendirmesi tamamlanmış olur.

3.3.4 Başarı kayıt yöntemi

Başarı kayıt yöntemi işgörenlerin geçmişte sağladığı başarıların göz önünde bulundurulmasıyla değerlendirilmesidir. Bu yöntemde işgörenlerin geçmişte kazanmış olduğu ödüller, işletme için sağladığı faydalar, yaptığı faydalı toplantılar doğrultusunda değerlendirmeye tabi tutulurlar.

Başarı kayıtları yöntemi, kişilerin geçmişten bugüne kadar başarı göstergesi sayılabilecek faaliyetlerinin (yayımları, yazıları, liderlik ve yöneticilik rolleri, vs.) doğrultusunda değerlendirilmesidir. Bu yöntemde kişilerin günümüze kadar göstermiş oldukları başarıları başarı kayıt listesine yazılır. Bu bilgiler amirlerin belirlenen dönem içerisinde işletmeye sağladığı katkıların göstergesi niteliğindedir. İşletmede alınacak olan idari kararlarda bu bilgilerden yararlanılır. Bu bilgilerde kişilerin sadece başarıları yer almaktadır (Uyarlar, 2010: 43).

Başarı kayıt yönteminde kişilerin sadece başarılarının yer alması, başarısızlıklarının göz ardı edilmesini sağlar. İşgörenlerin tek boyutla değerlendirilmesi, değerlendirmenin güvenilirliğini azaltır.

3.3.5 Amaçlara göre yönetim yöntemi

Amaçlara göre yönetim yöntemi, işletmenin başarıya ulaşabilmesi için belirlenmiş olan amaç ve hedeflerin işgörenlerle paylaşılması ve örgütsel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi esasına dayanır.

Amaçlara göre yönetim yöntemi 1954 yılında Peter Drucker tarafından geliştirilmiştir. Drucker “ her örgütte gerçek bir grup oluşturarak, bireysel çabalar ortak bir çaba içerisinde eritilmelidir. Örgüt üyelerinin her biri örgüte, diğerlerinden farklı bir katkıda bulunabilirler. Ancak örgüt üyelerinin tümünün

katkısı, ortak amaca doğrudur’’ yaklaşımıyla tüm işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda hizmet etmesi gerektiğini söylemiştir (Doğan, 2004: 40). Tüm işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışması işletmeyi başarılı kılar.

Amaçlara göre yönetim yönteminin birçok avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (İplik, 2004: 60, Akalın, 2005: 35-36):

Avantajları şunlardır:

- İşgörenler ile yöneticilerin iletişimini sağlayarak, işgörenlerin yapması gerekenler hakkında fikir birliği sağlanır.
- -İşgörenler ile yöneticilerin etkileşimli iletişimi sayesinde, işgörenler kişisel hedeflerini yöneticisinin yardımıyla belirleyebilme olanağı kazanır
- Performans değerlendirmesinde kullanılacak olan ölçütlerin işgörenler tarafından benimsenmesi sağlanır
- İşgörenlerin belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda gösterdikleri performans düzeylerinin dönem sonlarında değerlendirilmesi sağlanır.
- Bu yöntemde amirler işgörelere bir nevi danışmanlık hizmeti sunarlar. Böylelikle işgörenlerin gelişimleri teşvik edilir.
- Bu yöntemde işgörenlerin bireysel özellikleri yerine çıktılar değerlendirilir.
- Amaçlara göre yönetim yöntemi işgörenler için yıkıcı bir süreç değil gelişimlerini teşvik eden yol gösterici bir süreçtir.
- İşgörenlerin gelişim ihtiyaçları karşılanarak motivasyonları arttırılır.
- Etkin ve verimli bir denetim süreci sağlanır.
- İşgörenlerden beklenen performans düzeyleri açık ve net bir şekilde ifade edilmiş olur.

Dezavantajları şunlardır:

- Değerlendirme, değerlendiriler için yoğun çaba gerektiren bir süreç olmasından dolayı vakit kaybı yaratır.
- Bu değerlendirme yönteminde amaçların ne kadarının başarıldığının üzerinde durulur. Nasıl başarıldığı göz ardı edilir.
- Amaçlar açık, net, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmadığı takdirde yöntem etkisiz kalır.

- Amaçlara göre yönetim yöntemi, işletmenin ileriki dönemlerde ulaşması gereken başarı düzeyi doğrultusunda işgörenlerin performanslarının geliştirilmesidir. Bu yöntemde en temel husus işgörenin örgütün amaçlarını benimsemesidir. Bu amaçların subjektifliğe yer vermeden ölçülebilir nitelik taşıması gerekmektedir (Gencel, 2008: 27).

Amaçlara göre yönetim yöntemi, işgörenlerin performans düzeylerinin örgütün amaç ve hedeflerine göre değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu yöntem geleneksel değerlendirme yaklaşımlarındaki eksiklikleri gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Amaçlara göre yönetim yöntemi bazı basamaklardan oluşur. Bu basamakları şöyle sıralayabiliriz (Uçar, 2001: 67-68):

- Yöneticiler, işgörenlerin işletmenin amaçları doğrultusunda belirli zaman aralıklarında gerçekleştirmeleri gereken hedefleri belirlerler.
- Belirlenen hedefler doğrultusunda planlar hazırlanır.
- Belirlenmiş olan zamanda işgörenlerin göstermiş olduğu performans düzeyi değerlendirilir.
- Böylelikle işgörenlerin performans değerlendirmesi tamamlanmış olur. İşgörenin belirlenen zaman diliminde hedeflerine ne derece yaklaştığı yöneticileri tarafından değerlendirilir. Eksik olduğu ve geliştirilmesi gereken yönleri bulunur.

Amaçlara göre yönetim sistemi için fayda sağlayacak unsurları şöyle sıralayabiliriz (Aytok, 2004: 90):

- İşletmenin amaçlarının belirlenmesi.
- Örgütsel amaçların ifade edilmesi.
- Her pozisyon için standart hedeflerin belirlenmesi.
- İşgörenlerin amaçlarının belirlenmesi.
- Verilen amaçlar doğrultusunda performans takipleri için zaman aralıklarının belirlenmesi
- Örgütün ve işgörenlerin gelişiminin değerlendirilmesi
- Başarısızlığa neden olan etmenlerin ve gerçekleştirilememiş amaçların gözden geçirilmesi.

Amaçlara göre yönetim yöntemi, işletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda işgörelere dönemsel standart hedefler konularak bu hedeflere ne kadar ulaştıklarının değerlendirilmesidir. Bu

yöntemde amaçların net, anlaşılır, gerçekçi ve ölçülebilir olması işgörenlerin belirlenen amaçlara ulaşabilmelerini kolaylaştırır.

3.3.6 Standart Performans Değerlendirme Yöntemi

İşgörenlerin işletmenin belirlenen amaç ve hedeflerine ne derece ulaştıkları önceden belirlenen standartlar dahilinde değerlendirilmektedir. Her görevin başarıya ulaşmasını sağlayacak olan standartları vardır. İşgörenlerin başarıları bu standartlara ne kadar yaklaştıkları ile ölçülür.

Standartlar yönteminde, işgörenlerin fiili sonuçları önceden belirlenmiş olan standartlar ile karşılaştırılarak değerlendirilir. İşgörenleri başarıya ulaştıracak olan standartlar yönetici ile işgörenin karşılıklı müzakeresi sonucu oluşturulur (Kayalı, 2012: 16). İşgörelere standartların bildirilmesi, işgörenler tarafından standartların benimsenmesini sağlar.

Standartlar yöntemi, verilen görevlerde işgörenlerin başarı düzeylerini belirleyecek standartların olması ve her bir işgörenin bu standartlar ile kıyaslanarak değerlendirilmesi esasına dayanır. Standartlar oluşturulurken kullanılan yöntemlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Akalın, 2005: 37):

- Uzman kişi ya da kişilerin fikirleri.
- Çalışma takımlarının ortalama üretim miktarı.
- Bu konuda özel olarak belirlenmiş işgörenlerin performansları.
- Çalışma süresi.
- Çalışma konusunda örnekler.

Standart performans değerlendirme yönteminde, işgörenlerin belirlenmiş standartlar dahilinde değerlendirilmesi, değerlendirmeyi geçerli ve güvenilir kılar. Bu yöntemin başarıya ulaşması için yöneticilerin işgörenlerini objektif bir şekilde değerlendirmeleri gerekir.

3.3.7 Değerlendirme merkezi yönetimi

Bu yöntem, işgörenlerin performansları hakkında geleceğe dair öngörülerde bulunabilmek için geçmiş performans düzeylerinin değerlendirilmesi varsayımına dayanır. Bu yöntemin başarıya ulaşması için değerlendirmecilerin bu konuda eğitim almış ve uzman kişiler olmaları gerekmektedir.

Değerlendirme merkezi yönteminde işgörenler hakkında terfi, ücret artışı, bir üst pozisyona yükselme ya da işgörene en uygun olan pozisyonun belirlenmesi gibi kararların verilmesi için işgörelere belirli sürelerle alıştıırma programları yapılır ve bu programlarda işgörenlerin göstermiş oldukları performansları gözlemlenir. Bu programda işgörelere bazı yetkiler ve örnek olaylar verilerek işgörenlerin performansları incelenir. Bu yöntem işgörenlerin gelişimini teşvik edici bir yöntemdir (Uyarlar, 2010: 45).

Değerlendirme merkezi yönteminin bazı avantaj ve dezavantajları vardır. Bunları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Ferecov, 2011: 114):

Avantajları şunlardır:

- Deneyimlenen bir olaya dayandığından dolayı yöneticilere işgörenler hakkında birçok veri kaynağı oluşturur.
- İşgörenin iletişim becerisi, stresle başa çıkabilme özelliği gibi birçok yeteneğinin değerlendirilmesi sağlanır.
- İşgörenler için vakit kazancı sağlanması moral ve motivasyonlarını artırır.
- Bu yöntem işgörenler için tecrübe oluşturur.
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.
- İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesini sağlar.
- İletişimin verimliliğini artırır.
- Değerlendirme merkezi sayesinde, işgörenler yaşadıkları deneyim ve tecrübeleriyle gelişimlerini sağlayarak işe farklı açılardan bakabilme yeteneği kazanırlar.

Dezavantajları şunlardır:

- Yöntem, zaman alıcı ve yüksek maliyetli bir yöntemdir.
- İşgörenlerin kısa zaman aralığında tam olarak değerlendirilmesi mümkün değildir.
- Yöneticiler, bir üst pozisyon için gerekli olan nitelikleribilmedikleri takdirde işgörenler hakkında farklı nitelikleri değerlendirerek yanlış kararlar alınabilir.
- Yöntemin işletmelerde benimsenmesinin zor olması.

Değerlendirme merkezi yöntemi yöneticiler tarafından benimsenmesinin zor olması, vakit kaybı sağlanması, uygulananının maliyetli olması, değerlendirmeyi

yapacak olan uzman kişilerin yetiştirilmesinin zor olması gibi nedenlerle sık kullanılan bir yöntem değildir.

3.3.8 Takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi

Takım çalışmasını gerektiren işlerde işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi için bu yöntem kullanılır. Bu yöntem, işgörenlerin performanslarının takım olarak değerlendirilmesidir.

İşgörelere verilen görevler takım çalışması gereksinimi doğuruyorsa işgörenlerin performansları takımca değerlendirilir. Yani takımın göstermiş olduğu performans düzeyi değerlendirmeye alınır. Bu değerlendirmede takımı oluşturan üyelerin birbirleri ile iletişim becerileri, işbirliği, işi benimsemeleri, takıma katkıları gibi faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir (Güney, 2014: 219).

Takıma dayalı performans değerlendirmenin yüksek başarı sağlanması için gereken bazı koşullar vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Bingöl, 2014: 398):

- Performans değerlendirme süreci ile ilgili tüm çalışanların bilgilendirilmesi.
- Mal, hizmet ve süreç ile ilgili kriterleri toplamak.
- İşgörenlerin performansları hakkında bilgilendirmelerini sağlayacak geri bildirim olanağı sağlamak.
- Başarı gösteren takımları ödüllendirmek.

Takım bazlı performans değerlendirme yönteminde işgörenlerin performanslarını belirleyecek olan kriterler içerisinde işgörenlerin tutum ve davranış özellikleri de yer alır. Bu davranış özellikleri performansın açıklanmasında bilgi sağlar. Bu davranışlara örnek olarak, işgörenlerin başarı isteği, takım çalışmasına yatkınlığı, işbirliği gibi davranışları örnek verilebilir (Sabuncuoğlu, 2013: 210).

Takıma dayalı performans değerlendirme yönteminde takımın başarısı, takımı oluşturan her bir bireyin başarısı demektir. Bu durumun dezavantajı, takım üyeleri içerisinde verilen görevde eşit katkı sağlanmamış olabilmesi ihtimalidir. Kimi üyeler verilen işi bitirmekte gayretli çalışırken kimileri ise daha az performans göstermiş olabilir. Performansın takımca değerlendirilmesi ve

sonucunda terfi, ödöl gibi idari kararların verilmesi eşitlik algısına aykırı bir durum olur ve işğörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürür.

3.3.9 Elektronik performans değerdendirme yöntemleri

Geçmişten günümüze iletişim araçlarında meydana gelen yenilikler, bu araçların işletmelerde de kullanılmasına olanak sağlamıştır. Özellikle bilgisayarlar, verilerin toplanması, incelenmesi, analiz edilmesi ve istatistiksel olarak değerdendirmesinde sıkça kullanılmaktadır. Her işletme örgüt yapılarına uyacak şekilde performans değerdendirme programı uygular. Bazı işletmeler performansları değerdendirecek uygulamaları satın alırlar. Bilgisayar verilerin depolanıp saklanmasına ve gereken bilgiye kısa sürede ulaşılmasına olanak sağlar.

‘e’ simgesi günümüzde hemen hemen her alanda karşımıza çıkan (e- okul, e- devlet, e- kitap, e- posta, vs.) elektronik kelimesinin kısaltılmışıdır. Globelleşen dünya, işletmeleri elektronik ortamda bir çatı altında toplamayı zorunlu kılmıştır. “e olmak ya da olmamak” ifadesi, küreselleşen dünyamızda rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler için slogan haline gelmiştir. Bu gelişmelerden insan kaynakları bölümü de etkilenmiş ve e performans değerdendirme yöntemleri geliştirilmiştir (Durmaz, 2005: 34).

E-performans değerdendirme yöntemlerinin kişilerin bilgilerinin toplanmasının ve güncellenmesinin kolay olması, bazı verilerin bulunması istendiğinde kolay ulaşılabilmesi, bürokrasi anlayışını düşürmesi ve zaman kazandırması açısından bir çok faydaları vardır.

3.4 Performans Değerdendirmede Yapılan Hatalar

İşğörenler, performansları hakkında bilgi sahibi olunması açısından belirli zaman aralıklarında değerdendirmelere tabi tutulurlar. Değerdendirme, işğörenlerin görev tanımlarında belirlenmiş olan rol ve sorumluluklarına ne derece uyum sağlayıp sağlamadığının belirlenmesini sağlar. Bu değerdendirmelerde işğörenlerin performanslarının yanında tutum ve davranışları da değerdendirilir. İşğörenleri değerdendirmek için yapılan yöntemlerde bazı hatalar meydana gelebilir.

Şüphesiz, performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken ele alınan en temel kriter subjektif yargılara yer vermeyecek biçimde düzenlenmesi ve tarafsız bir nitelik taşıması koşuludur. Ancak performans değerlendirme yöntemleri uygulanırken sistemin geçerliliğini ve güvenilirliğini etkileyecek birçok hatalar meydana gelmektedir. Bu hatalarda en büyük pay performans değerlendirme sistemi konusunda değerleyicilerin eğitilmemesidir. Değerlendiricilerin sistem konusunda eğitilmeleri değerlendirme hatalarının azalmasını sağlar (Dilsiz, 2006: 112).

Performans değerlendirme süreci uygulanırken birçok hata meydana gelebilir. Bu hataları alt başlıklar halinde şöyle inceleyebiliriz.

3.4.1 Yeni gerçekleşen olaylardan etkilenme

Yeni gerçekleşen olaylardan etkilenme, işgörenler hakkında verilecek olan kararlarda yakın geçmiş performanslarının göz önünde bulundurulması yaptıkları bir değerlendirme hatasıdır.

İşgörenlerin performansları belirli zaman aralıklarıyla değerlendirilir. Değerlendirme zamanları genellikle dönem sonu olarak belirlenir. Zaman aralığının uzun olması yöneticilerin, işgörenlerinin dönem başında gerçekleştirmiş oldukları iyi da kötü davranış ve tutumları unutup, yakın geçmişte sergilemiş oldukları davranışları ve performansları göz önünde bulunduracak şekilde bir hata yapmalarına sebep olur (İplik, 2004: 72).

Değerlendirme zaman aralığının genellikle 1 yıl olması bazı yöneticilerin işgörenlerinin dönem başındaki performanslarını unutması, ve değerlendirme tarihine yakın dönemlerdeki performansları doğrultusunda değerlendirme yapmalarına neden olur. Bu durumun bazı sakıncaları vardır. İşgörenler dönem sonlarına doğru kendilerini olduğundan farklı gösterebilirler. Bu da yöneticinin yanlış bir değerlendirme yapmasına neden olur (Eryalçın, 2014: 45-46).

Bu değerlendirme yönteminde hataların en aza indirgenmesi için yöneticilerin işgörenlerini değerlendirirken dönem başlarındaki performanslarını göz ardı etmemeleri gerekir.

3.4.2 Kontrast hatalar

Bu değerlendirme hatası değerlendiricilerin işgöreni aklında kalan diğer işgören ile kıyaslayarak değerlendirmesidir. Örneğin herkesin düşük not aldığı bir sınıfta ortalama bir not alan öğrencinin başarılı sayılması gibi durumlardır.

Duayenlerden biri “asla çocuklu veya hayvanlı bir gösteriden sonra sahneye çıkma” demiştir. Neden olduğu sorulduğunda “ Seyirciler hayvanları ve çocukları o kadar çok severler ki; onlarla karşılaştırılınca illa ki kötü görürsün” demiştir (Erdem, 2008: 173). İnsanlar birbirleri hakkında değerlendirmelerde bulunurken genellikle diğer insanlarla kıyaslama eğiliminde olur. Bir başka örnek ise; işgörenlerin işe alınırken bir önceki aday ile kıyaslanarak değerlendirilmesidir.

Fransızca kökenli bir kelime olan kontrast kelimesi dilimizde zıtlık, kıyas etme olarak çevrilir. Kriterlerin açık ve net olarak tanımlanmadığı değerlendirmelerde genellikle kontrast hatalar meydana gelir. Örneğin ortalama geliri olan bir insan fakir bir insana göre zengin olarak algılanır. Bu hataların meydana gelmemesi için kriter

ve standartların açık ve net olarak ifade edilmesi ve işgörenlerin bu kriterler temel alınarak değerlendirilmeleri gerekir (Alga, 2006: 82).

Kontrast hataları genellikle değerlendiriciden değil yöntemden kaynaklanan hatalardır. Bu hatalar genellikle sıralama ve karşılaştırma yöntemlerinde karşımıza çıkar. Kontrast hatalarının önlenmesi için işgörenlerin belirlenmiş standartlara göre değerlendirilmesi gerekir.

3.4.3 Bireysel ön yargılar

Gerek iş gerekse sosyal hayatta ön yargılar hayatımızda büyük bir sorun teşkil eder. İş hayatında yöneticilerin işgörenlerine karşı önyargılı davranmaları değerlendirmenin yanlış bir sonuç doğurmasına sebebiyet verebilir.

Yöneticiler işgörenlerine karşı bazı önyargılara sahip olabilirler. Örneğin; geçmişte yaşanan bir sorun, aynı memleketten olunması, siyasi önyargılar. Bu durumun önlenmesi için yöneticilerin işgörenlerin performans düzeylerini dikkate alarak değerlendirme yapmaları gerekir. Bir yönetici ile asistan aynı kriter doğrultusunda değerlendirilirken genellikle yönetici pozisyonundan

dolayı asistanından daha üstün olarak değerlendirilir. Bu da bireysel ön yargılara bir örnektir (İzgi, 2013: 92).

Yönetici ile işgörenlerin arasındaki sosyal ilişkiler, yaş, din, dil, ırk gibi faktörler yöneticinin önyargılarına neden olabilir. İşgörenin yarattığı ilk izlenim yöneticinin yanlış bir karar vermesine neden olabilir. Ya da yönetici kendisine benzettiği işgöreni hakkında gerçeklikten uzak bir karar verebilir. Bu durumda değerlendirme sonuçları güvenilir bilgiler vermez. Değerlendirmenin geçerli ve güvenilir olabilmesi için tarafsız olması gerekir. Bu yüzden işgörenlerin performanslarına göre objektif bir değerlendirme yapılması gerekir (Kılıç, 2011: 26-27).

İşletmelerde performans değerlendirmenin istenilen sonuca ulaşabilmesi için yöneticilerin tarafsız olarak değerlendirme yapmaları gerekir. Önyargılar değerlendirmenin güvenilirliğini azaltır ve işgörenlerin değerlendirmeye ve yöneticiye olan güvenleri azalır.

3.4.4 Belirli puan ya da derecelere yönelme

Bu yöntem değerlendiricinin kendince bazı nedenlerle işgörenine gereğinden fazla yüksek puan verme ya da olduğundan daha düşük puanlar verme davranışı olarak açıklanır.

Bazen yöneticiler işgörenlerini değerlendirirken olduğundan düşük gösterme eğiliminde olurlar. Bazen de durum tam tersidir. Aynı performans düzeyine sahip, aynı sonuçları üreten iki işgörenin, yöneticilerin öznel yargılarının devreye girmesiyle farklı değerlendirmelere tabi tutulabilirler. Bunlara sebep olarak yöneticilerin işgörenlerine yüksek puan verip işgörenleri tarafından kabul edilme arzusu, işgörenlerle kurdukları yakın ilişkiler ya da düşük puan verildiğinde işgörenlerden olumsuz tutum ve davranışların gelebileceğinin düşünülmesidir (Öner, 2010: 44).

Yöneticilerin, değerlendirme yaparken belirli puan ya da derecelere yönelmelerinin bazı nedenleri vardır. Bunları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Uyargil, 2008:104):

- Yöneticilerin işgörenleri tarafından benimsenme isteği.

- Olumsuz değerlendirme sonucunda astlarından saldırgan davranışların geleceği hissi.
- Diğer işgörenlerin yöneticileri tarafından yüksek puan alacakları ve ücret, terfi gibi ödüllere sahip olabilecekleri düşüncesiyle kendi astlarına da yüksek puanlar vererek bu haklardan elde etmelerini sağlama isteği
- İşgörenlerine yüksek puanlar vererek moral ve motivasyonlarını sağlamak.
- Astlarına gereğinden fazla yüksek puan vererek iyi bir yönetici olduğu izlenimi yaratmak.
- Sevmediği işgörenini başka pozisyonlara atama isteği.
- Belirlenmiş standart düzeylerinin düşük olması.
- Yüksek başarı sağlayan işgöreninin yöneticisinin yerine atanacağı düşüncesi.
- Yöneticinin zor beğenen ve mükemmeliyetçi olması
- Kurumsal standartların gereğinden yüksek olması.

Bu hataların önlenmesi için, işgörenlerin performansları doğrultusunda değerlendirilmesi ve yöneticilerin değerlendirme sürecinde objektif tutum sergileme davranışlarında bulunması gerekir.

3.4.5 Hale etkisi

Hale etkisi, işgörenlerin başarılı ya da başarısız bir yönünden etkilenilerek genelleme yapılması ve bu yönde değerlendirilmesidir. Yönetici değerlendirme yaparken işgörenin daha önce başarılı ya da başarısız olduğu alanları göz önünde bulundurur ve mevcut performanslarını göz ardı eder. Bu durumda hale etkisi oluşur.

Hale etkisi, işgörenin yüksek performans gösterdikleri alana göre değerlendirilmesi diğer özelliklerinin göz ardı edilmesidir (Özyörük, 2009: 71). İşgörenlerin performansları değerlendirilirken bazı yönleri çok yeterli olup bazı yönleri ise yetersizdir. Ancak hale etkisinde kalınan değerlendirmelerde bu dağılım normal düzeyde seyretmez. Bunun sebebi işgörenlerin tek bir yönüyle değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2013: 218).

Hale etkisinde işgörenlerin başarılı olduğu yönü doğrultusunda genellemeler yapılarak değerlendirme yapılır. Ancak bazen durum tam tersidir. Bir işgörenin bütün özellikleri iyi ancak tek bir yönde başarısız ise başarısızlığı tüm

performansıyla genellendirilebilir. Bu durum işgörenlerin gelişimlerini olumsuz yönde etkiler (Palmer, 1993: 20).

Hale etkisi değerlendirme sonuçlarının yanlış çıkmasına neden olur. Bu durumda işletmede verilecek olan idari kararlarda yanlılgılar oluşur. Yöneticilerin performans değerlendirme hataları hakkında bilgi sahibi olması yanlılgıların azalmasını sağlar.

3.5 PerformansDeğerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme sürecinde bir takım hatalar meydana gelebilir. Bu hatalar gerek yöneticilerden kaynaklanan gerekse sistemin iyi bilinmemesinden kaynaklanan hatalardır. İşgörenlerin değerlendirilmesinde genellikle gözlemlerden yararlanılır. Gözlemleri yapan kişi de bir insan olduğuna göre her alanda olduğu gibi değerlendirmelerde de hataların olması kaçınılmazdır.

Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunların en aza indirilmesi için performans değerlendirme sırasında oluşabilecek hataların iyi bir şekilde bilinmesi ve değerlendirmecilerin bu konuda eğitim almış uzman kişiler olmaları gerekir (Yerli, 2006: 53). Aksi halde değerlendirme birçok hatalara sebep olur.

İşgörenlerin performansları değerlendirilirken bir takım sıkıntı ve eksiklikler meydana gelebilir. Bunları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2014: 236-237):

- İşgörenlerin değerlendirilmesinde yararlanılacak olan yöntemlerden.
- Değerlendirme yöntemlerinin doğru kullanılmamasından.
- Değerlendirmecilerin bir takım değerlendirme hataları hakkında eğitilmemekten.
- Çalışanlar hakkında yapılan gözlemlerin az olmasından.
- Kurumun yapısından.
- İşletmenin, işgörenler hakkında verecek olduğu idari kararlardan.

İşgörenleri değerlendirirken yukarıda saydığımız gibi bir takım sorunlar meydana gelebilir. İşgörelere verilecen olan eğitimin kalitesi, yöneticilerin değerlendirme konusunda uzman olmaları ve değerlendirme sırasında

karşılaşılan hatalar konusunda önceden bilgilendirilmeleri değerlendirmede hataların en aza inmesini sağlar.





4 İŞ TATMİNİ KAVRAMI TANIMI, ÖNEMİ VE İLGİLİ OLDUĞU TEMEL KAVRAMLAR

4.1 İş Tatmini Kavramı ve Tanımı

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde işgörenlerinin verimli ve etkin çalışmalarından geçer. İşgörenlerin verimli çalışması için motive edilmiş olmaları, işlerine angaje olmaları, iş bağlılığının yüksek olması gibi faktörler büyük önem taşır. Yüksek iş tatminine sahip birey enerjik ve coşkulu bir şekilde çalışır. Verilen işi ve işletmeyi benimseyerek en yüksek performans göstermeyi hedefler. İş tatmininin düşük olması işe geç gelme, iş yerinde sapkın davranışlarda bulunma, işin verimsiz yapılması ve iş kalitesinin düşük olması gibi sonuçları doğurur.

Bir işin ders anlatmaktan, sınav kağıtlarını okumaktan, mal ve hizmet üretmekten daha fazla ayrıntısı vardır. İş tatmini bu birçok somut ayrıntının toplamıdır. İş tatmini 'işinden ne kadar memnunsun' gibi tek bir soruyla ölçülebileceği gibi işgörenlerin etkileşim içerisinde olduğu diğer işgörenlerle iletişimi, sosyal ilişkileri gibi faktörler dikkate alınarak da ölçülmesi sağlanır (Erdem, 2013: 80- 81). 'İşinden ne kadar memnunsun' sorusu işgörenlerin iş tatminlerini ölçmek için kullanılan kolay ve başarılı bir yöntemdir. İşgörenlerin iş hayatında iletişim halinde olduğu tüm faktörlerin dikkate alınarak ölçülmesi zor ve karmaşık bir süreçtir. Böylesine geniş bir kavramın tek bir soruyla değerlendirilmesi en iyi cevaba ulaşmayı sağlayabilir.

İşgörenlerin iş tatminlerinin ölçülmesinde, işletmelerde insan unsurunun önem kazanması, yüksek iş tatmini ile işgörenlerin olumsuz tutum ve davranışları arasında ters orantının izlenmesi, yöneticilerin işgörenlerini idare edebilmelerinde iş tatmininin rolü gibi faktörler önem taşır (Kaya, 2004: 2). Yapılan bir araştırmada işe bağlı olan işgörelere sahip işletmelerde işgörenlerin verimlilik ve etkinlik düzeylerinin yüksek olduğu, böylelikle işletmelerin karlılığının arttığı, buna karşılık işe angaje olamayan işgörelere sahip işletmelerde ise işgücü devir oranının yüksek, kar oranının düşük olduğu

belirlenmiştir (Erdem, 2013: 79). İş tatmini işletmeler için önemli bir faktör haline gelmiştir. Yöneticilerin işgörenlerini iyi tanıyıp tatmin oldukları ve olmadıkları faktörleri belirlemeleri, işletmelerin başarıya ulaşması için zorunlu hale gelmiştir.

İş tatmini kavramı ile ilgili birçok tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- İş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı olumlu düşünce ve değer yargılarıdır (Kaya, 2004: 1).
- İş tatmini, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmasına paralel olarak işe karşı duymuş oldukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik derecesidir (Budak, 2006: 1).
- İş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı tatmini ya da tatminsizliğidir (Şahal, 2005: 50).
- İş tatmini, işlerin belirli yönlerden işgörenlerde yarattıkları ruh halinin davranışsal olarak göstergesidir (Öztekin, 2008: 5).
- İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları iş doğrultusunda sergilemiş oldukları tutum ve davranışlarıdır (Sirem, 2009: 31).
- İş tatmini, işgörenin işi ve işyerindeki sosyal çevresi doğrultusunda almış olduğu haz, tatmin ve olumlu duygu durumlarıdır (Durak, 2009: 8).
- İş tatmini, işgörenin işindeki tecrübeleri doğrultusunda işinden duyduğu tatmin düzeyidir (Taşkaya, 2009: 38).
- İş tatmini, işgörenin işine karşı beslemiş olduğu sevdi derecesidir (Kaya, 2009: 50).
- İş tatmini, işgörenlerin işe karşı duymuş oldukları memnuniyet doğrultusunda işin gereklerini en iyi şekilde yerine getirme arzudur (Doğu, 2009: 28).
- İş tatmini, işgörenin işinden, kazanmış olduğu ödül ve haklardan, almış olduğu ücretlerden, işletmedeki sosyal çevresinden, bireyin iletişim halinde olduğu ilişkilerinden arzu ettiği motive edici duygudur (Eroğlu, 2009: 103).
- İş tatmini, işgörenlerin gözlemleri doğrultusunda işe karşı pozitif ya da negatif duygularıdır (Başar, 2009: 9).
- İş tatmini, işgörenlerin beklentileri ile gerçek çıktılarının kıyaslanması sonucu işgörenlerde yarattığı duygu durumudur (Seller, 2009: 55).
- İş tatmini, işgörenin işini sevmesi, işe bağlılığı ve işini heyecanlı ve enerjili bir şekilde yerine getirmesidir (Doğan, 2009: 22).

İş tatmini hakkında yapılan tanımların ortak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Löle, 2012: 81).

İş tatmini hakkında yapılan tanımların ortak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Löle, 2012: 81).

- Her işgörenin değer yargıları birbirlerinden farklıdır bu yüzden işten aldıkları doyum birbirlerinden farklıdır.
- İş tatmini işgörenlerin algılarına göre değişiklik gösterir ve işgörenlerin tutum ve davranışları iş tatminlerinin göstergesidir.
- İş tatmini kolayca değerlendirilebilen bir faktör değildir ve tüm işgörenler açısından genellenemez.
- İş tatmini işgörenlerin yaş, cinsiyet, din, dil, ırk ve gibi bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir.

Bütün bu tanımlardan yola çıkılarak iş tatmini kavramı hakkında şu tanımlı yapabiliriz: İş tatmini, işgörenlerin işlerinden almış oldukları haz, coşku ve işlerini sevme dereceleridir.

4.2 İş Tatmininin Önemi

İş tatmini ya da tatminsizliği işletmenin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasında önem taşıyan faktörlerdir. İşgörenler işe alındıkları günden itibaren zamanlarının çoğunu işyerinde geçirirler. İşgörenin işini sevmesi onun günlük yaşamında da mutlu bir birey olmasını sağlar. Araştırmalara göre işini seven mutlu bireylerin, iş bağlılığı düşük bireylere göre iş kaliteleri ve performanslarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

İşgörelere iş tatmini sağlandıktan sonra bu sürecin devamlı kontrol edilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Çünkü iş tatmini hızlı bir şekilde varolup hızlı bir şekilde yok olan dinamik bir yapıya sahiptir. İş tatmini işgörenlerde tatmin oluşturulduktan sonra birkaç yıl etkisinin sürdüğü bir sistem değil varolduğu gibi anında yok olabilecek bir sistemdir. Yöneticilerin işgörenlerin tatmin düzeylerinden devamlı olarak haberdar olmaları gerekir. Çünkü iş tatminsizliği işletmenin içten çöküşünü hazırlayacak durumlara sebebiyet verebilir (Durak, 2009: 9).

Huzurun göstergesi iyi bir eş, mutlu bir aile ve tatmin düzeyi yüksek bir iştir (Kaya, 2009: 50). İşgörenlerin iş tatmini, evlilik ve aile hayatları kadar önemli bir yere

sahiptir. Çünkü insanlar vakitlerinin çoğunu işyerlerinde geçirirler ve fiziksel ve ruhsal açıdan mutlu olmak isterler. İş tatmini olmayan işgörenler işyerindeki mutsuzluğunu evlerine ve sosyal hayatlarına da yansıtır. Örgütte ise verimsiz çıktılar üretmelerine neden olur. İş tatmininin düşük olduğu işgörenlerde devamsızlık oranları, sapkın davranışlarda bulunma girişimleri, ihmaller, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi işletmeye zarar verecek birçok durumlar meydana gelir.

İşletmelerde iş tatmini sağlanamamış olan işgörenlerin göstermiş oldukları tutum ve davranışlar 4 farklı boyutta incelenir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Erdem, 2013: 83-84):

- **Aktif ve yıkıcı tepki, çıkış:** Yüksek iş tatminsizliği sonucu oluşur ve işgören işten ayrılıp başka işe yönelir.
- **Aktif ve yapıcı tepki, söz hakkı:** İşgörenlerin tatminsizliklerine neden olan etmenler doğrultusunda bu durumun iyileştirilmesi için yöneticilerle iletişim haline geçmesi, ya da sendikal girişimlerde bulunması durumudur.
- **Pasif ve yapıcı tepki, sadakat:** İşgörenlerin tatminsiz oldukları durumların bir gün düzeleceğine inanarak beklemesi ve örgüte güvenmesi.
- Pasif ve yıkıcı tepki, ihmal: İşletmeyi zarara uğratacak olan girişimlerdir. İşgörenlerin işe geç gelmesi, devamsızlık yapması, iş için sarfettikleri gayretlerin azalması ve olumsuz durumların artmasını içerir.

İş tatmini ya da tatminsizliğinin 4 farklı boyutu Çizelge 4.1’de verilmiştir.

Çizelge 4.1: İş tatmini ve tatminsizliği boyutları

	YAPICI	YIKICI
AKTİF	Söz hakkı	Çıkış
PASİF	Sadakat	İhmal

İş tatminin 3 unsuru vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Eroğlu, 2009: 106):

- İş tatmini işgörenlerin işe karşı duygusal karşılıklarıdır.
- İş tatmini işgörenlerin beklentilerinin karşılanma düzeyleri hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlar.
- İş tatmini, işgörenlerin birbirleri ile iletişimi, sosyal çevresi, ücret, terfi, nakil gibi faktörleri içerir.
- İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması birçok açıdan büyük önem taşır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Çınar, 2013: 38-39):
- İş tatmini, işgörenlerin örgütte diğer işgörenler tarafından benimsenme ihtiyacını karşılar.
- İş tatmini sağlanmamış bireyler psikolojik açıdan sıkıntılar yaşar.
- İş tatmini sağlanmamış işgörenler ruhsal sıkıntılara düşerek, moral ve motivasyonları azalır.
- İşgörenlerin vakitlerinin büyük kısmını iş hayatı oluşturur. Bu yüzden iş, işgörenler için temel bir nitelik taşır.
- İş hayatı, insanların para kazanma ihtiyacından çok psikolojik ihtiyaçları açısından önemlidir. Bu yüzden iş tatmini işgörenlerin ruhsal ihtiyaçlarını gideren bir nitelik taşır.
- Herhangi bir işle meşgul olmayanlar psikolojik açıdan eksikliğe düşerler.
- İş tatminsizliği, işgörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürerek hastalıklı bireyler oluşmasına neden olur.

İşgörenlerin işe ilişkin davranış ve tutumlarının işletmelerde önem kazanması 1930'lı yıllarda başlamıştır. Günümüze kadar da bazı nedenlerden dolayı gittikçe önemini arttırmıştır. Bu nedenleri şöyle sıralayabiliriz (Üçüncü, 2016: 11):

- İnsanların bilinçlenmesi: Ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak insanların gelir düzeyleri tatmin düzeyine ulaşmış, belirli bir refah düzeyine ulaşan insanların görüşleri ve değer yargıları da değişmiştir.
- Örgüt yapılarının değişmesi: Günümüz örgütlerinde örgütü oluşturan 4 faktör arasında insan unsurunun da yer alması, öncelerde sadece verimlilik ve performans artırma amacıyla kullanılan iş tatmininin günümüz örgütlerinde yöneticiler tarafından yapılması gereken sosyal sorumluluk olarak görülmesidir.

- 1930'lı yıllarda sendikacılığın önem kazanmasıyla işçi haklarına önem verilmesi.
- Günümüz rekabet ortamında yeniliğe ve gelişime direnmeyen örgüt yapılarında iş tatmininin başarıya ulaştıracak önemli bir faktör olarak görülmesidir.

İşgörenlerin iş bağlılıkları, işlerini yaparken büyük çaba ve gayret göstermeleri işlerini sevmelerine bağlıdır. İşgörenlerin işlerini sevmeleri olumlu çıktılarının alınmasını sağlar. Amaçlarına ulaşmak ve başarılı olmak isteyen işletmeler işgörenlerinin tatmin düzeylerini devamlı kontrol etmek zorundadır.

İşgörenlerin iş tatminlerinin işgörenler açısından, yöneticiler açısından ve kurumlar açısından birçok önemi vardır. Bunları alt başlıklar halinde açıklayacağız.

4.2.1 İş tatmininin işgörenler açısından önemi

Verimlilik, işletmelerin başarıya ulaşması için en temel faktörlerden birisidir. İşletmeler için avantaj oluşturacak en büyük faktör moral ve motivasyonu yüksek olan işgörelere sahip olmalarıdır. Moral ve motivasyonları yüksek olan işgörenler daha kaliteli çıktılar üretirler. İşgörenlerin moral ve motivasyonlarının yüksek olması için iş tatminlerinin sağlanmış olması gerekir. Başarılı olmak isteyen yöneticiler işgörenlerinin iş tatminleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve belirli aralıklarla işgörenlerin iş tatminlerini ölçmelidir.

İşgörenlerin iş yerinde geçirmiş oldukları zaman hayatlarının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. İşgörenlerin işinde mutlu ya da mutsuz olması hem örgüt hem de işgörenler açısından büyük önem taşır. İşgörenlerin tatminlerinin düşük ya da yüksek olması ürettiği çıktılarını, sosyal ilişkileri, iletişim biçimleri gibi birçok faktörü de etkiler. İşgörenlerin işe karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışları tatminlerinin göstergesidir (Kale, 2012: 74) İşgörenlerin yüksek iş tatminine sahip olmaları için bazı koşulların sağlanması gerekir. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Morçin, 2012: 56):

- İşgörenlerin doğru iş ve pozisyona yerleştirilmeleri gerekir.
- İşgörenlerin özelliklerinin işin niteliklerine uygun olması gerekir.
- İşgörenlerin moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması gerekir.
- Yöneticilerin yargılarında objektif olmaları gerekir.

- Yöneticilerin liderlik vasfını doğru kullanmaları gerekir.
- İş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin göz önünde bulundurulması ve bu yönde değerlendirilme yapılması gerekir.
- Verimlilik ile iş tatmini arasındaki doğru orantının yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekir.

İşgörenlerin ruhsal sağlıklarında iş tatmini büyük bir yer tutar. İş tatmini sağlanmış olan insanlar iş ve sosyal hayatlarında huzurlu ve mutlu iken, düşük iş tatminine sahip olan insanlar da psikolojik sorunlar meydana gelmektedir. İş tatminsizliği, işe karşı isteksizlik, verimsiz çıktılar üretme, işin kalitesinin düşük olması, sosyal hayatta kopukluk, strese bağlı olarak baş ağrıları, mide bulantıları, iştahsızlık, arkadaşlarına karşı saldırgan davranışlarda bulunma, evlilik hayatlarında sıkıntılara sebep olur. Bu durum işgörenlerin kişiliklerinde derin izler bırakır (Tekingündüz, 2012: 32-33).

İş tatmininin işgörenler açısından birçok önemi vardır. Bunları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Çimentepe, 2012: 11-12):

- İş tatmini iş devrini azaltır.
- İş tatmini ihmal ve kaza risklerini düşürür.
- İş tatmini, işgörenlerin evlilik ve aile hayatlarında mutlu olmalarını sağlar.
- İş tatmini, işgörenlerin ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı bir birey olmalarını sağlar. İş tatminsizliği sonucu oluşan ruhsal hastalıklar önlenir.
- İş tatmini, işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını giderir.
- İş tatmini, işgörenlerin iş bağlılığını artırır.
- İş tatmini, mutlu bir yaşam olanağı sağlar.

İş tatmini, işgörenlerin mutlu bir birey olmalarında büyük yer tutar. İş tatmini sağlanmış olan işgörenler verimli ve etkin çalışarak örgüte büyük katkılar sağlarlar. İşinde doyumunu yakalayamamış işgörenler ise işletme için büyük kayıplar yaratacak olumsuz durumlara yönelebilir. Bu yüzden işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması, onların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı bir birey olmalarının yanı sıra, örgütün verimlilik ve etkinlik düzeyinin artırıp işletmenin gelişmesini sağlar.

4.2.2 İş Tatmininin Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticiler, örgüt içerisinde kendisine verilen haklar ile işgörenleri harekete geçiren ve etkileyen kişilerdir. Yöneticiler, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için işgörenlerin biçimli ve sistemli bir şekilde çalışmalarını sağlar. İşgörenlerini denetler en yüksek verime ulaşılması için yapılması gerekenleri işgörelere bildirirler. Kısaca yöneticiler işgörenlerin ve işletmenin başarıya ulaşması için yol haritası çizerler. Bu süreç yöneticiler için hayatlarında büyük bir deneyim oluşturur. Küreselleşen dünyamızda yöneticilerin başarılı olabilmesi için yönetimin teknik becerilerinden çok insan ilişkilerine büyük önem vermeleri gerekir. İnsan unsurunun önem kazandığı günümüz işletmelerinde iş tatmini yöneticiler açısından büyük önem taşır. Yöneticilerin insan unsurunu iyi değerlendirip iş tatminlerini denetlemeleri olası tehlikelerin önceden farkına varılmasını sağlar. İş tatmini işgörenlerin başarısını sağlar. İşgörenlerin başarısı onu yönlendiren yöneticinin de başarısıdır. Aynı şekilde işgörenlerin başarısız olması büyük ölçüde yöneticiyi de etkiler. Bu yüzden yöneticilerin devamlı bir şekilde işgörenlerinin iş tatminlerini ölçmeleri gerekir.

Yöneticiler, örgütün başarıya ulaşması için örgütsel hedefler ile işgörenlerin hedeflerini birleştirirler. İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması işletmenin örgütsel amaçlara ulaşabilmesini sağlar. İşgörenlerin iş tatminleri yöneticileri şu üç noktada büyük oranda etkiler. Bu üç faktörü şöyle sıralayabiliriz (Tekingündüz, 2012: 34):

- Düşük iş tatminine sahip ya da iş tatmini olmayan işgörenlerde işe geç gelme, işten kaytarma, saldırgan davranışlarda bulunma gibi olumsuz tutum ve davranışlar görülür.
- İş tatminine sahip olan işgörenler mutlu ve huzurlu bir yaşam geçirirler.
- İş tatmini, işgörenlerin iş hayatlarının yanında sosyal hayatlarını da büyük oranda etkiler.

Yöneticilere göre, iş doyumunu sağlamış olan işgörenler daha verimli ve etkin çalışırlar. Bunun yanında iş tatminine sahip olan işgörenlerde işe geç gelme, olumsuz tutum ve davranışlarda bulunma gibi durumlar söz konusu değildir. Yöneticiler, iş doyumuna sahip işgörenlerin daha mutlu, gayretli ve enerjik

çalıştıklarını gözlemlemiştir. Ayrıca bazı yöneticiler işgörenleri yüksek iş doyumuna ulaştırmayı kendilerine hedef belirlerler (Çınar, 2013: 39).

Yöneticilerin yüksek iş doyumuna ulaşmalarında iki faktör büyük önem taşır (Genç, 2013: 5):

Yüksek iş doyumuna sahip olan yönetici, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için verilen görevlerde yüksek performans sağlar ve işletmenin rakiplerine oranla başarı kazanabilmesi için elinden gelen en büyük çabayı sarfederek işletmeyi başarıya ulaştırır.

- İş doyumuna sahip olan yönetici işine sadıktır. İşletmeyi benimser ve başka iş olanaklarına yönelmez.

4.2.3 İş tatmininin kurumlar açısından önemi

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri işgörenlerin iş tatminlerini sağlamaktır. İş tatmini sağlanmış olan işgörenler kurumlar açısından birçok fayda sağlar. Günümüz örgütlerinin rakiplerine fark yaratabilmeleri yüksek iş doyumuna sahip olan işgörenleri bünyesinde bulundurmalarıdır.

İşgörenlerinin iş tatminlerini sağlayan işletmelerin örgütsel amaç ve hedeflere daha kolay ulaşabildikleri gözlemlenmiştir. Bu da gösteriyor ki iş tatmini kurumlar için oldukça büyük öneme sahiptir (Genç, 2013: 53).

Düşük iş doyumuna sahip olan işgörenler kendilerine oldukları kadar işletmeye de büyük kayıplar yaratır. İş tatminsizliğinin ya da düşük iş tatmininin yaratacağı olumsuz durumlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Bozkurt, 2013: 23):

- İşe geç gitme ya da hiç gitmeme.
- Devamsızlıktan doğan finansal zarar.
- İş durdurma eylemleri.
- İş geriletme hareketleri.
- Verimlilik ve etkinliğin azalması.
- Düzen ve disiplinin bozulması
- Plan ve hedeflerin amacından şaşması.
- İşgücü devrinin artması.
- Vasıflı işçi bulmada zorluk.

- İşletmenin kötü izlenim oluşturması.
- İşgörenlerin birlik ve beraberliklerinin sağlanamaması.
- İhmallerin artması
- İşgörenlerde işten ayrılma duygularının oluşması
- Yanlış kararlar alma.
- Hataların ve iş kazalarının artması.
- İşletmede oluşan sorunlara karşı tepkisizlik.
- İşgörenlerin tavsiye ve önerilerinin azalması.

İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlandıktan sonra devamlı olarak kontrol edilmesi gerekir. İşgörenlerin iş tatminlerinin ölçülmesinin kurumlar açısından faydalarını şöyle sıralayabiliriz (Koyuncu, 2013: 30):

- İş tatmini kurumun bugünkü durumu doğrultusunda geleceğe ilişkin muhtemel hata ve eksikliklerinin belirlenmesini sağlar.
- İş tatmini sayesinde işgörenlerin işten ayrılma, işe gelmeme ya da geç gelme gibi davranışların temeline inilir.
- İşgörenlerin iş tatminleri ya da tatminsizlikleri sonucu sergilemiş oldukları tutum ve davranışların örgütü nasıl etkilediği belirlenir.
- İş tatmini, örgüt, yönetici ve işgörenlerin iletişimini sağlar.

İş tatminsizliği ya da düşük iş tatmini işletmeler için maddi ve manevi olarak büyük kayıplar yaratır. İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması başarılı olmak isteyen işletmeler açısından zorunluluk arz eder. Yeni işçi almak, eğitmek ve örgüt kültürüne alıştırmak kurumlar açısından zor bir süreçtir. Mutsuz işgörenler alternatif başka bir işe yönelebilirler. Bu durumda işletme giden işçinin yerine kalifiye eleman bulmakta zorluk seçebilir. Bu süreçte işletme işin aksamasından dolayı maddi kayıplara uğrayabilir. Bu ve bunun gibi durumların yaşanmaması için işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması gerekir. İş tatmini sağlayan işletmeler de işgücü devir oranı azalır.

4.3 İş Tatmininin İlgili Olduğu Temel Kavramlar

İş tatmini, moral, motivasyon, performans, devamsızlık, kurumsal bağlılık ve çatışma gibi faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Bu ilişkileri alt başlıklar halinde açıklayacağız.

4.3.1 İş tatmini ve moral

Moral, insanın ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı olabilmesi için en gerekli faktörlerden birisidir.

Moralin düşük olması insanları psikolojik ve ruhsal açıdan çöküntüye götürür. Moral bozukluğu ümitsizlik, çaresizlik, kendini yetersiz hissetme, özgüven kaybı gibi olumsuz durumlara sebebiyet verir. İşgörenlerin işletmede düşük morale sahip olması üretkenliklerini azaltarak verimsiz çıktılar üretmelerine sebep olur. Bu da işletme için kayıp oluşturur.

Napolyon “Bir ordunun etkinliği büyüklüğüne, eğitimine, deneyimine ve moraline bağlıdır ve moral tüm faktörler arasında en değerli olanıdır” demiştir. (Taşkaya, 2009: 38). İşgörenlerin moral ve motivasyonları yaptıkları işin kalitesi ile doğru orantılıdır. Moral ve motivasyonu yüksek olan işgörenler yaptıkları işte yüksek performans göstererek olumlu çıktılar üretirler.

İşgörenlerin moralleri üretkenlikte dolaylı ve dolaysız olarak büyük rol oynar. İşgörenin ürettiği çıktının kalitesi morallerinin göstergesidir. Moral işgörenlerin sadece işletme hayatında değil tüm yaşamsal alanlarında da sağlıklı bir birey olmalarını sağlar. İşgörenlerin çalışma şartlarından ötürü morallerinin düşük olması, direnme güçlerini azaltarak hastalıklara sebebiyet verir. Çalışma şartlarının düzeltilmesi ve iyileştirilmesi işgörenlerin morallerini arttıran en önemli faktörlerden birisidir. Düşük morale sahip olan işgörenler işletme açısından büyük zararlar oluşturur. Bunlardan bazıları; grev, işe gelmeme, devamsızlık durumudur (Yenitepe, 2008: 8).

Moral kavramı, işgörenlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında moralin rolü çok büyüktür. İşletme içerisinde iletişimin artması, işbirliğinin sağlanması, takım çalışmalarının olmasında moral büyük rol oynar. Bu yüzden işgörenlerin morallerinin arttırılması işletmelerin temel amaçlarından biri olmalıdır (Bektaş, 2013: 33-34).

Moral, insanların güç ve yeteneklerini doğru kullanabilmesi için olması gereken psikolojik şartlardan birisidir. Morali yüksek olan işgörenler işte enerjik ve mutlu bir şekilde çalışır. Mutlu bireyler ise üretken bireylerdir. Moral, işgörenlerin iş bağlılıklarını arttırarak sadakatli işgörenler oluşmasını sağlar.

Yüksek morale sahip olan işgörenler başka iş alanlarına yönelmezler. İşletmelerini kendi şirketleri gibibenimseyerek en yüksek faydayı sağlamaya çalışırlar. Bu sayede hem işletme hem de işgörenler başarı sağlar.

4.3.2 İş tatmini ve motivasyon

Öğrencilerin sevmedikleri bir ders olduğunda devamlı saatlerine bakıp dersin bitişini beklemeleri fakat sevdikleri derslerde zamanın hızlı aktığını düşünmeleri tamamen motivasyon ile ilgilidir. Motivasyon bireysel özelliklerin yanında farklı durumlarda da değişiklik gösteren bir kavramdır. Motivasyon bireyin amaç ve hedeflere ulaşmasında göstermiş olduğu çaba, azim ve gayretin süresidir. Motivasyonu yüksek olan bireyler işletmedeki olumsuz durumlarda bile işletmeye olan bağlılıklarını sürdürürler ve olumsuz etkenleri yok etmek için çaba sarfederler.

Motivasyon, insanların arzu etmesiyle başlayarak hedefe doğru yoğun, istikrarlı ve kararlı bir şekilde hareket etmesini sağlayan bir kavramdır. Motivasyon insanlar için enerji kaynağıdır. Motivasyonun iki temel niteliği vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Taşdemir, 2013: 6-7):

- Motivasyon insanların bireysel özelliklerine göre farklılık gösterir. Bir bireyi mutlu eden şey diğer bireyi mutlu etmeyebilir.
- Motivasyon kavramı insanlara özel bir durumdur.

Kurumlarda motivasyon kavramı, işletmenin amaçları ile işgörenlerin amaçlarının birleştirilmesi, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçmeleri bu sayede hem işgörenlerin hem de örgütün kazanç sağlamasıdır. Bu nedenle işletmelerde işgörenlerin motive edilmesi üzerinde önemle durulur. Ancak tüm işgörenleri motive eden tek bir özendirici faaliyet yoktur. Motivasyon, işgörenlerin biyolojik özelliklerine göre farklılık gösterir. Bir tek motive kaynağını tüm işgörenler üzerinde genelleymeyiz. Motive eden faaliyetleri ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve yönetsel faktörler olmak üzere üç grupta inceleyebiliriz (Örücü ve Kanbur, 2008: 86-87, Erdem, 2013: 82):

- **Ekonomik faktörler:** Maaş artışı, ikramiye, para ödülü gibi ekonomik özendirici faaliyetlerdir. Yapılan bir ankete göre, yoksullara yardım etmek, yaşlılara bakmak, zengin olmak gibi seçenekleri olan bir formda insanlar zengin olmayı diğer

seçeneklere göre birinci sırada işaretlemişlerdir. Bu da gösteriyor ki ekonomik faktörler insanların mutlu olabilmesi için en gerekli şartlardan birisidir.

- **Psiko-sosyal faktörler:** İşgörenlerin işe ve sosyal çevresine uyumu, değer ve saygı görme, benimsenme, kabul görme, takdir edilme ve övülme gibi psikolojik ihtiyaçlardır.
- **Yönetmel faktörler:** İşgörelere söz hakkının verilmesi, işbirliğinin sağlanması, kariyer, gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi faktörlerdir.

Motivasyon işgörelner açısından ruhsal bir süreçtir. İşgörelnerde işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için güdülenme yaratır. İş tatmini ise işgörelnerde belirli sebeplerle oluşan olumlu duygu durumlarıdır. Motivasyon, bir amaca ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler doğrultusunda güdülenmedir. İş tatmini ise yerine getirilen faaliyetler sonucu oluşan duyguların göstergesidir. İşgörelnerin motive edilmesi için gereksinimlerinin karşılanması gerekir. Motive edilen kişi başarıya hazır bir kişidir (Çolak, 2009: 41).

Motivasyon işgörelnerin iş tatminini sağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Yüksek motivasyona sahip olan işgörelner hem kendilerine hem de örgüte büyük faydalar sağlarlar. Günümüz örgütleri başarılı olabilmek için işgörelnerinin motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde sıklıkla durmaktadırlar. Motivasyon işgörelnerin başarısını böylelikle işletmenin başarısını önemli oranda etkiler. Bu yüzden bireylerin motivasyonları sıklıkla gözden geçirilmelidir. Bireyleri motive edici faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması yöneticiler ve örgütün temel görevidir.

4.3.3 İş tatmini ve performans

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İşinden tatmin olan bireylerin daha mutlu ve üretken çalıştıkları ve yüksek performansa sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu yüzden iş tatmini işgörelnerin performanslarını etkileyen bir faktördür.

İş tatminini sağlayan işgörelner düşük iş tatminine sahip işgörelnerlere göre daha yüksek performans sağlar. Yani iş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır. Yapılan araştırmalarda işgörelnerin performanslarının sahip oldukları tatmin duygularına bağlı oldukları belirtilmiştir. İşgörelnerin iş

tatminleri ve performanslarına ilişkin görüşler şöyle sıralanmıştır (Korucu, 2016: 27-28):

- İş tatmini işgörenlerin yüksek performans göstermelerini sağlar.
- Yüksek performans, işgörenlerin iş tatminlerini artırır.
- İşletme içi verilen ücret artışı, prim gibi ödüller işgörenlerin performans ve iş tatminlerinin artmasını sağlayan faktörlerdir.
- Mutlu bireyler üretken bireylerdir varsayımıyla bireylerin mutlu olması performanslarını olumlu bir şekilde etkiler
- İşgörenlerin iş tatmininin oluşması için gerekli olan koşulların sağlanması işgörenlerin performanslarını olumlu yönde etkiler. Performans ile iş
- tatmini arasındaki ilişkinin her zaman doğru olabilmesi için işletmede alınan kararların objektif olması gerekir. İşgörenlerin iş tatminlerini böylelikle performanslarını arttıracak olan faaliyetler yöneticiler ve örgütlerin görevidir (Gökdemir, 2016: 63).

Yapılan araştırmalara göre iş tatmini, işgörenlerin mutluluğunu arttırarak işletmede işgücü devir oranını, ihmalleri, işletme için olumsuz sonuç yaratacak tutum ve davranışların azalmasını sağlar. Yüksek performans sağlayan işgörenler özgüven gibi içsel motivasyon ödüllerinin yanında ücret artışı, kariyer gibi dışsal motivasyon ödülleri de kazanır. İşgörenler bu başarı ve ödüller sayesinde yüksek iş tatminine sahip olurlar. Bünyelerinde yüksek iş tatminine sahip olan işgörenleri barındıran işletmelerin verimlilik ve etkinlik düzeyleri yüksek olur (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 135).

Yukarıda verilmiş olan bilgiler neticesinde iş tatmini ile performans arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yüksek iş tatmini yüksek performansı da beraberinde getirir. Yöneticilerin işgörenleri değerlendirirken eşit ve adil kararlar vermesi en temel hususlardan birisidir.

4.3.4 İş tatmini ve devamsızlık

İş tatmini ve devamsızlık arasında ters bir orantı vardır. İşlerinden tatmin olmayan işgörenlerle devamsızlık arasındaki ilişkinin olumlu yönde ilerlediği gözlemlenmiştir. İş yerinde doyuma ulaşamamış olan işgörenler işe geç gitme, işten kaytarma gibi olumsuz durumlara başvururlar ya da alternatif başka işe yönelirler. Bu durum örgütte kayıp oluşturur.

Devamsızlık, işgörenlerin işe gelmemesi durumudur. Devamsızlık durumu işgörenlerin belirli nedenlerle işlerinden mutsuz olmaları sonucunda doğar.

Yapılan araştırmalara göre yüksek oranda devamsızlık gösteren işgörenler işletmedeki ilişkilerinde içe kapanık, agresif ve saldırgan davranışlarda bulunan kimselerdir. Bu işgörenler işlerine ve işletmeye nefretle bakarlar ve çalıştıkları süre boyunca alternatif başka bir iş araştırırlar. Bu devamsızlıkların giderilmesi için işgörenlerin devamsızlıklarına neden olan etmenlerin belirlenmesi ve iyileştirici faaliyetlerin yapılması gerekir. Ayrıca işgörelere belirli aralıklarla prim verilmesi gibi faaliyetler de önerilebilir

Devamsızlık, işgörenlerin sürekli olarak işe geç kalması ve bahaneler üreterek işten erken ayrılmaları gibi davranışlarıdır. İş tatminsizliği bu davranışların işgörenlerde alışkanlık yapmasına neden olur. İş tatmini düşük olan işgörenler verilen görevlerde kendilerini gizleyerek arka planda olmayı tercih ederler (Açan, 2016: 55).

İş tatmini ve devamsızlık arasında ters yönde işleyen bir orantı vardır. İş tatminsizliği doğrudan devamsızlık yapar demek yanlış olur. Ancak böyle bir ortam oluştuğunda devamsızlık yapacak ilk kişiler iş tatmini olmayan kişiler olacaktır.

4.3.5 İş tatmini ve kurumsal bağlılık

İş tatmini işgörenlerin kuruma karşı sadakatli olmasını sağlayan faktörlerden birisidir. İş tatmini sağlanmış olan işgörenler olumsuz durumlarda bile işletmenin düzeleceğine inanarak sabırla beklerler. Alternatif işlere yönelmezler. Sadık işgörenler her zaman işletme hakkında olumlu şeyler düşünüp konuşurlar. Kuruluşlarına güven duyarlar.

Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile kurumsal bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işe karşı duygu ve düşünceleridir. Kurumsal bağlılık ise, işgörenlerin işletmeye karşı duygu ve düşünceleridir. İş tatmini işgörenlerin bireysel özelliklerine ve kurumun özelliklerine göre gelişen bir olgudur. Kurumsal bağlılık ise yine aynı faktörlerden oluşur ancak kurumsal bağlılık işgörenlerin bireysel özelliklerinin yanında işletmenin işgörenlerden beklentileri, amaç ve hedefleri gibi faktörlere de bağlıdır. İş tatmini bireylerde olumlu ve olumsuz durumlarda gösterilen ve

hızlı gelişen bir tepkidir. Kurumsal bağlılık ise zamanla oluşur. İş tatmini ve kurumsal bağlılık birbirleriyle olumlu iletişim halinde olan iki olgudur. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin kurumsal bağlılıklarının da yüksek olduğu, düşük iş tatminine sahip olan işgörenlerin kurumsal bağlılıklarının az olduğu gözlemlenmiştir (Yenihan, 2014: 175).

Kurumsal bağlılığın işletmeler açısından birçok olumlu sonuçları vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Bereketli, 2016: 54):

- Kurumsal bağlılık, işgörenlerin iş performanslarını yüksek düzeyde artırır.
- Kurumsal bağlılık, personel devir hızını düşürür.
- Kurumsal bağlılık, işe geç gelme ya da devamsızlık gibi olumsuz durumların oluşmasını engeller.
- Kurumsal bağlılık, işgörenlerin stressiz bir yaşam sürmelerini sağlar.

Kurumsal bağlılık sadakatli işgörenlerin oluşmasını sağlar. Sadakatli işgörenler işletmelerini asla bırakmazlar ve başarıya ulaştırmak için ellerinden gelen katkıyı sağlarlar. İş tatmini sağlayan işgörenlerin iş bağlılıkları da artar. İş bağlılığı işgörenlerin işlerini sevmelerini ve mutlu bir iş yaşamı oluşturmalarını sağlar.

4.3.6 İş Tatmini ve Çatışma

Çatışmanın net bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çatışma işletmede yıkıcı bir süreç olabileceği gibi farklılıkların benimsenmesi açısından yapıcı bir süreç de olabilir. Çatışmanın işletmelerde yönetiliş biçimi olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurmasında büyük önem taşır. İş tatmini de çatışmanın içeriği ve yönetiliş biçimine göre farklılık gösterir.

Çatışmanın örgütler açısından birçok avantaj ve dezavantajları vardır. Bunlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Tokat, 1999: 25-26, Şimşek ve Kınır, 2006:5):

Avantajları şunlardır:

- Çatışma, örgütte yeni fikirlerin oluşmasını sağlar. Örgüt bu fikirleri amaç ve hedeflerine ulaşmada işletmesinde uygulayabilir.

- Çatışma, fikirler ve bu fikirlere dayanak olacak verilerin toplanmasını sağlar. Bu araştırma işgörenlerin yaratıcı özelliklerinin, sorgulama yeteneklerinin, araştırmacı özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlar.
- İşletmenin gerçekleştirilemeyen amaçları ve çözüme kavuşmamış sonuçlar, çatışma süresinde oluşabilecek yeni fikirlerle çözüme kavuşturulabilir.
- İnisiyatif sahibi olmayan pasif işgörelere herhangi bir görüş hakkında fikir sunma zorunluluğu vererek örgütsel kararlarda söz sahibi olmaları sağlanır.
- İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyen olumsuz faktörler belirlenip çözümlenerek işgörelerin başarısızlık nedenleri giderilir.
- Çatışma bireylerin bilgi, yetenek ve kabiliyetlerinin farkına varılmasını sağlar. Çatışma bireylerde öz farkındalık yaratır. Böylelikle birey güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek kendini geliştirme olanağı kazanır.
- Çatışma aynı fikirlere sahip olan işgörelerin bir araya getirerek işbirliği yapmalarını sağlar.
- Çatışma sırasında gelişen yeni fikirler işletmeye yenilik sağlar. Bu yenilik işletmenin amaç, hedef ve stratejilerine katkı sağlar.

Dezavantajları şunlardır:

- Çatışma işgörelerin konsantre ve çabalarının başka amaçlara yönelmesine sebep olur.
- Çatışma, işgörelerde psikolojik bir baskı oluşturur.
- Çatışma, işletmelerde kaynakların yanlış kullanımına sebebiyet verir.
- Çatışma, işletme içerisinde gergin ve negatif bir atmosfer yaratır.
- Çatışma, karşıt fikirlerin olumsuz iletişimlerine sebep olur.
- Çatışma çöküş yaratır.
- Çatışma işletme içerisinde gizli düşmanlık ortamının oluşmasını sağlar.
- Çatışma bireylerin birbirlerine karşı olumsuz izlenim bırakmalarına neden olur.
- Çatışma kuruma içten zarar vererek rakiplerine karşı rekabet gücünü azaltır.
- Çatışma politik davranışları tetikler.

İşgörelerin çatışma sırasında sergilemiş oldukları tutum ve davranışları onların iş tatminlerini gösteren ayırıcı bir özelliktir. Araştırmalara göre çatışma sırasında yıkıcı rol oynayan işgörelerin iş tatminlerinin düşük olduğu, yapıcı

rol oynayan işgörenlerin ise iş tatminlerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. İş tatmini sağlayamamış olan işgörenler çatışmalarda ağır hasarlara sebebiyet verirler. Bunun en kötü örneği yetki hakkına sahip olan bireyin çatışma sonucunda yetki hakkını kötüye kullanmasıdır. Araştırma sonuçlarında çatışmaların yapıcı bir formla oluşması işgörenlerin iş tatminlerinin artmasını sağlayan önemli bir husus olduğu belirlenmiştir. Örgüt çalışanlara verimli ve etkin bir çatışma için gerekli eğitimlerin verilmesi gerekir. Çatışmanın doğru yönetilmesi örgütlerde birçok yeniliklere sebep olarak işgörenlerin iş tatminlerini arttırır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 53-54).

Çatışma işletmeler için hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurur. Bu çatışmanın nasıl yönetildiğine göre değişiklik gösterir. Çatışma sonucu işgörenler söz sahibi olup fikirlerini sunma olanağı kazanırlar böylelikle iş tatminleri artar. Ancak çatışmanın yüksek bir gerginliğe dönüşmesi işgörenlerin işten soğuma, iş arkadaşlarına karşı düşmanlık besleme gibi iş tatminini azaltan olumsuz durumlara da sebebiyet verebilir.

4.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin iş tatminlerini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler bireysel faktörler ve kurumsal faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel faktörler; eğitim, medeni durum, yaş, statü, kişilik yapısı, zeka düzeyi ve cinsiyettir. Kurumsal faktörler ise; İşin yapısı, kurumsal iklimi, çalışma ortamı, yönetim biçimi, terfi imkanları ve çalışma arkadaşlarıdır.

İşgörenlerin iş tatminlerini etkileyen bireysel ve kurumsal faktörleri alt başlıklar halinde açıklayacağız.

4.4.1 İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

Bireysel özellikler, işgörenlerin birbirinden ayrılmasını sağlayan, yaş, cinsiyet, eğitim gibi biyografik özelliklerdir. Bu özelliklere işgörenlerin özlük dosyalarından kolaylıkla ulaşılabilir.

Bireysel faktörler, işgörenlerin demografik karakteristikleri ve yaptıkları iş doğrultusunda bireysel özellikleridir. Bu faktörler bağımlı değişken üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak değişiklik yaratırlar (Başaran, 2003: 39).

Bireysel faktörler, işgörenleri birbirinden ayıran yüzeysel ve derin çeşitlilikleridir. Her bireyin değerleri, algılama şekilleri, çalışma tarzları diğerlerinden farklıdır. Bazı işgörenler yaptıkları iş sonucu beğenilme ve takdir edilme ihtiyacı içerisindeyken bazıları ise örgütün verilen kararlarda eşit ve adaletli olmasını ve kararlarda söz hakkına sahip olmayı isterler. Her işgörenin beklentileri farklıdır. Bu beklentiler doğrultusunda işgörenlerin iş tatmin algıları da birbirinden farklı olacaktır (Budak, 2006: 49-50).

Bireysel faktörler işgörenlerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörler işgörenlerin iş tatminleri üzerinde büyük rol oynar. İşgörenlerin iş tatminlerini etkileyen bireysel faktörleri şu alt başlıklar halinde açıklayabiliriz.

4.4.1.1 İş tatmini ve eğitim

Eğitim, insanlar için en önemli ihtiyaçlardan birisidir. Eğitim, hem öğrenmeyi hem de insanların çevresindeki ve dünyadaki olaylara karşı farkındalık yaratmasını sağlar. Kişilerin eğitim düzeylerine göre bakış açıları, değerleri, algıları ve bunlara istinaden iş tatminleri farklılık gösterecektir.

Eğitim, işgörenin en önemli bireysel özelliklerinden birisidir. Eğitim işgörenlerin performans düzeylerini, algılarını, tutum ve davranışlarını büyük oranda etkiler. İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre beklentileri de farklılık gösterir. Verilen görevlerin işgörenlerin eğitim düzeyi ve niteliklerine uygun olması gerekir. Görevlerin işgörenlerin niteliklerinin çok altında ya da üstünde olması işgörenlerde tatminsizlik yaratır. Bu durum kamu sektörü başta olmak üzere birçok alanda görülür. Yüksek eğitilmiş kişilerin güvenlik görevlisi, veznedar olarak işe başlamaları işlerinde tatminsizlik ve doyumсузлук yaratır (Budak, 2006: 54-55).

Yüksek eğitime sahip olan işgörenler, düşük eğitilmiş işgörene göre daha fazla tatmin olmaktadır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan işgörenler eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla iş alternatifine sahiptirler (Öztekin, 2008: 36). Yüksek eğitilmiş işgörenlerin çok sık iş değiştirmesi örgütte iş gücü devrini arttırır.

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve iş tatmini arasında ters bir orantı vardır. Eğitim düzeyinin yüksek olması, işgörenlerin işletmelerden yüksek beklentilere sahip olmasına neden olur. İşletme bu beklentilere karşılık veremezse işgörende

iş tatminsizliği oluşur. En sık yaşanan durumlardan biri ise yüksek eğitime sahip olan işgörenlerin yüksek ücret beklentileri içerisinde olmalarıdır. Bu beklentilerin karşılıksız kalması durumunda işgörenlerde tatminsizlik yaşanır (Sirem, 2009: 45).

Eğitim düzeyi, işgörenlerin bakış açılarını değiştirir ve beklentilerinin yükselmesine sebep olur. Bu beklentilerin karşılanma düzeylerine göre işgörenlerde tatmin oluşur. İşletmelerde verilen sorumlulukların işgörenlerin eğitim düzeyleri ve yetenekleri doğrultusunda olması gerekir. Sorumlulukların işgörenler için çok kolay ya da çok zor olması iş tatminsizliği yaratır. Yüksek eğitilmiş kişiler yüksek başarıya sahip olarak işletmeleri için kazanç sağlayabilirler. Ancak yüksek eğitilmiş kişilerin çok fazla iş alternatifine sahip olması işletmeye karşı sadakat oluşturmalarında psikolojik bir engel teşkil eder. Bütün bu bilgiler doğrultusunda eğitim ve iş tatmini arasında şartlara ve durumlara göre değişen bir ilişki vardır diyebiliriz.

4.4.1.2 İş tatmini ve medeni durum

Huzurun üç göstergesi iyi bir eş, iş ve ailedir. İnsanların hem işletmede hem de tüm yaşamsal alanlarında mutlu olabilmesi için özellikle bu üç faktörün olması gerekir. İşgörenlerin medeni durumları iş tatminlerini etkileyen önemli bir faktördür.

Yapılan araştırmalara göre evli olan işgörenlerin bekar işgörelere göre tatmin düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun nedenleri olarak mutlu bir evliliğe sahip olan işgörenin bu mutluluğu iş yaşamına da taşıması ya da evlilerin bekarlara göre sorumluluklarının farklı olması sayılabilir. Yapılan başka bir araştırmaya göre evli olan işgörenler daha az devamsızlık yapmakta oldukları ve tatmin düzeylerinin daha yüksek oldukları belirlenmiştir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

İşgörenlerin bekar ya da evli olmaları iş tatminlerini belirleyen faktörler arasındadır. Evlilik hayatının işgörenler üzerinde sorumluluk, düzen ve disiplin duygusu yaratması işgörenin iş hayatında da belirli bir düzen yaratır. Yapılan araştırmalara göre yüksek başarı ve kariyer olanakları kazanmış olan işgörenlerin mutlu bir aileye sahip oldukları belirlenmiştir. Mutlu bir aile işgörenin moral ve motivasyonunu arttıran önemli bir faktördür. Medeni durum

işgörenlerin mutsuz bir aileye sahip olmaları durumunda iş tatminlerinde olumsuz bir durum yaratır (Seller, 2009: 82).

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde aile yaşantısında mutlu olan işgörenlerin yüksek performans düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Evli olan işgörenlerin bekar olan işgörelere göre işgücü devir oranları düşüktür. Mutlu

bir evliliğe sahip olan işgörenler daha kolay başarılar sağlarken, mutsuz olan işgörenlerde moral ve motivasyon bozukluğu, işlerde aksaklıklar gibi olumsuz sonuçlar gözlemlenmiştir. Yani medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki birçok faktöre göre değişiklik gösterir diyebiliriz.

4.4.1.3 İş tatmini ve yaş

Yaş, iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden birisidir. Genç ile yaşlı işgörenlerin iş tatminleri arasında büyük fark vardır. Genç yaşta olan işgörenlerin tatmin düzeyleri daha düşükken yaşın artması ile birlikte iş tatmininin arttığı gözlemlenmiştir.

Yaş ile iş tatmini arasında sıkı bir ilişki vardır. Genç işgörenlerin deneyim ve tecrübelerinin az olması iş tatminsizliği yaratırken, yaş ilerledikçe deneyim ve tecrübenin artması, işe olan bilginin de artmasını sağlar. Bu durumda işgörenlerin iş tatminleri de artmış olur (Kosovalı, 2017: 13).

Yapılan araştırmalara göre işgörenlerin 60 yaşına kadar iş tatminleri ile yaş arasındaki ilişkinin doğru orantılı olarak arttığı gözlemlenmiştir. Bazı araştırmacılar iş tatminleri ile yaş arasındaki ilişkiyi U harfine benzetmişlerdir. Buna göre işgörenlerin iş tatminleri işe alındıkları günden itibaren belirli bir yaşa gelene kadar artmakta orta yaşlarda duraklamakta ve ilerleyen yaşlarda deneyim ve tecrübelerle iş tatmini yeniden artmaktadır (Erdem, 2013:44).

Uzun bir iş yaşamına sahip olan işgörenlerin deneyimi ve tecrübesi doğrultusunda ücretleri de artmaktadır. Ücret artışı işgörenlerin iş tatminlerini arttıran önemli bir faktördür. İşgörenlerin yaşının artması engin bir deneyim ve tecrübeyi de beraberinde getirdiğinden yaş ile birlikte başarılar ve ödüllerde artar. Genç yaştaki işgörenlerin beklentileri, orta yaştaki işgörelere göre fazladır. Bu beklenti işgörenlerde psikolojik baskı oluşturur. Bu yüzden genç

yaştaki işgörenlerin iş tatminleri orta yaştaki işgörelere göre daha azdır (Korucu, 2016: 7).

Yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişki işgörenlerin gereksinimleri ve bilgi düzeyleri ile ilişkilidir. Yaşın ilerlemesi bilgi düzeyini de arttıracığından dolayı işgörenlerin iş tatminleri artmış olacaktır. Yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler incelendiğinde genç çalışanların farklı iş alternatiflerine yönelmeleri yaşlı çalışanlara göre fazladır. Yaşı genç olan işgörenlerin beğenilme ve takdir edilme gibi içsel motivasyon duyguları yaşlı olanlara göre daha fazladır. İçsel motivasyon duyguları işgörenlerin farklı iş alternatiflerine yönelmelerine neden olabilir. Yaş düzeyi yüksek olan işgörenler ücret gibi dışsal motivasyonlara daha önem verirler. Ücret gibi ödüllerle iş tatminleri artar. Ayrıca orta yaştaki işgörenlerin beklentilerinin çoğunun sağlanmış olması iş tatminlerinin artmasına neden olur. Ancak yaşını doldurmuş olan işgörenlerin işten ayrılacağı zamanlara yaklaşıldığında iş tatmininin psikolojik endişeleriyle azaldığı gözlemlenmiştir (Aşık, 2010: 38).

Bütün bu bilgilere dayanarak iş tatmini ile yaş arasında doğru yönde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Beklentinin işgörenlerin iş tatminleri ile doğrudan bir ilişkisi vardır. İşe yeni başlayan bir işgören ile orta yaştaki işgörenin beklentileri farklıdır. Orta yaşlara gelindiğinde işgörenler belirli bir doyuma ulaştıklarından dolayı beklentileri düşer. Bu yüzden iş tatminleri artar.

4.4.1.4 İş tatmini ile statü

Statü, bireylerin toplumda işgal ettikleri yerdir. Öğretmen, öğrenci, doktor, kız, erkek, vs. gibi birçok statü örneği verebiliriz. Statü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Statü bireye saygınlık ve makam kazandırır. Bazı yetki ve haklar verir. Bu da bireyin özgüveninin, moral ve motivasyonunun artmasını sağlar. Bütün bunlar bireyin doğrudan iş tatminini artırır.

Statü bireylerin hem iş hayatını hem de sosyal çevresini olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Yapılan araştırmalarda statü ile iş tatmini arasında sıkı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalarda kişilerin makamlarının arttıkça iş tatminlerinin de arttığı gözlemlenmiştir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

Her insanın benimsenme, kabul görme ve takdir edilme gibi psikolojik ihtiyaçları vardır. Statü bireylerin içsel motivasyonlarını arttırır. Bu da iş tatminlerinin artmasını sağlar.

4.4.1.5 İş tatmini ile kişilik özellikleri

Kişilik bireyleri birbirlerinden ayıran özelliklerdir. Her bireyin farklı özellikleri vardır. Bu özellikleri bireylerin kişiliklerini oluşturur. Kişilik bireylerin düşünme tarzları, değer yargıları, tutum ve davranışları üzerinde büyük rol oynar.

İşgörenlerin kişilik özellikleri ile meslek tercihleri pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalar sonucunda işgörenlerin işi ile ilgili algıları ve değer yargılarını oluşturan en büyük faktörün kişilik özellikleri olduğu belirlenmiştir. İş değerleri ve kişilik ilişkisi şu şekilde açıklanmıştır.

“Değerler kişilikle yakından ilişkili değildir, aynı zamanda onun bir parçasıdır, değerler çeşitli alternatiflerle karşılaştığı zaman kişiliğe yön verirler, değerler kişiliğin değişmez özelliklerindedir özellikle de bazı değerler diğerlerinden baskınsa” (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 492). İnsanların değer yargıları kişiliklerinin birer göstergesidir.

Kişiliğin iş tatmini üzerinde büyük etkisi vardır. İşgörenin kişilik özelliklerinin işin niteliklerine uygun olması iş tatminini arttırır. Tam tersi durumda ise iş tatmini azalır. Örneğin iletişim becerisi olmayan içe kapanık bir işgörenin satış danışmanlığı görevi verilmesi işgörenin mutsuz olmasına sebep olur. Bu da iş tatminini düşürür (Gurlaş, 2016: 25-26).

İş doyumunu sağlayamamış olan işgörenler genellikle agresif, somurtkan ve karamsar belirtiler gösteren kişiler olarak gözlemlenmiştir. Olgun, üretken, yaratıcı ve güdüleyici kişilik özelliklerine sahip olan işgörenlerin ise iş tatmininin yüksek olduğu belirtilmiştir. Çünkü bu insanlar başarılı olabilmek için sabır gösterip, olumsuzluklara karşı direnirler. Bu kişiler gönüllü olarak arkadaşlarına yardım eder ve işbirliği sağlarlar. Her zaman iyi bir görünme sahiptirler ve verilen görevi en iyi düzeyde yerine getirmeye çalışırlar. Bundan dolayı işgörenlerin kişilik özellikleri işletmenin verimlilik ve etkinlik düzeyi üzerinde büyük role sahiptir. Bireylerin kişilik özelliklerine uygun olarak

pozisyonlarına konumlandırılması iş tatmini açısından oldukça önemlidir (Cingi, 2015: 32-33).

Kişilik yapısı işgörenlerin iş tatminlerini belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. Her bir işgörenin kişilik özellikleri doğrultusunda yetenekleri ve ilgi alanları farklılık gösterir. Verilen görevlerin bireylerin kişilik yapılarına uygun olup olmadığının araştırılması gerekir. Doğru kişilerin doğru pozisyona yerleştirilmesi iş tatminini artırır.

4.4.1.6 İş tatmini ve cinsiyet

Kadın ve erkek işgörenlerin işten almış oldukları doyum birbirinden farklıdır. Cinsiyet işgörenlerin iş tatminleri üzerinde ayırıcı bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalarda cinsiyetin işgörenlerin iş tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Cinsiyetin, işgörenlerin iş tatminlerini üzerinde büyük rolü vardır. İşgörenlerin cinsiyetleri işe karşı değer yargıları, davranış ve tutumlar üzerinde önemli bir etki yaratır. Yapılan araştırmalara göre kadınların iş doyumunun erkeklerden daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni olarak kadınların otoriteye karşı saygılı oldukları, iletişimlerinin daha kibar olduğu ve anlaşmaya meyilli oldukları erkeklerin ise, hırslı, sinirli ve beklentilerinin yüksek olmasından dolayı iş tatminlerinin düşük olduğu belirlenmiştir (Aşık, 2010: 39).

Kadınların ev ve çocuk sorumluluğuna da sahip olması iş hayatlarında sorun yaşamasına neden olabilir. Bu da iş tatminlerini azaltır (Eğinli, 2009: 39). Örneğin okul öncesi çağında çocuğu olan bir kadın hem işini yapmak hem de çocuğuna bakmak zorundadır. Eğer mesai saatleri iş yaşam dengesi için uyumsuzsa kadınlar stres yaşamaya başlar ve iş tatminleri düşer.

Kadınların erkeklere göre devamsızlıkları ve işgücü devir oranları yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedenini örnekle şöyle açıklayabiliriz: Çocuğu hasta bir kadın çocuğuna bakmak zorunda olup işe geç gitme ya da hiç gitmeme eyleminde bulunur. Ya da evine yeni ürün alan bir kadın ürünü getirecekleri gün yine evde olmak zorundadır. Geleneksel olarak ev ve çocuk sorumluluğunun kadında olması iş özel hayat dengelerinde zorluk yaratır (Erdem, 2013: 45).

Kadın ve erkeğin toplumsal rolleri farklıdır. Bu roller doğrultusunda beklentileri ve değer yargıları da değişiklik gösterir. Böylelikle iş tatminleri de farklılık

gösterir. Yapılan araştırmalarda kadınların güvenlik, bireysel tatmin, iş- özel hayat dengesi gibi faktörlere, ücret ve statüden daha fazla değer verdiği belirlenmiştir. Beklentilerin farklılığı cinsiyetin iş tatminine etkisi üzerinde büyük rol oynar (Kaya, 2009: 53).

Bazı araştırmalarda eşit koşullar altında çalışıldığında cinsiyetin iş tatmini üzerinde bir fark yaratmadığı belirlense de toplumumuzda kadınların rollerinin farklı olması, iş özel hayat dengelerinin aksamasına neden olabilir. Bu da kadınlarda iş tatminsizliği yaratır.

4.4.1.7 İş tatmini ve zeka düzeyi

İşgörenlerin zeka seviyeleri işletmede göstermiş oldukları tutum ve davranışlarında büyük rol oynar.

Özel bilgi ve beceri alanı gerektiren işlerde işgörenlerin zeka düzeylerinin yüksek olması işin üstesinden gelinmesini sağlar. Böylelikle işgörende iş tatmini oluşur.

Zeka iş tatmininde önemli bir rol oynar. Bazı işler özel bir zeka düzeyi gerektirir. Bu zekaya sahip olan işgörenlerde iş tatmini sağlanırken, diğer işgörenlerde tatminsizlik oluşmaktadır (Beşiktaş, 2009: 27).

Duyguların çalışma hayatındaki rolü birçok araştırmacıya konu olmuştur. İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanmasında entelektüel zekanın yanında duygusal zekanın da sağlanması gerekir. Duygusal zeka işgörenlerin kendilerini daha iyi ifade edebilmelerini sağlar. Duygusal zeka bireylerin ve örgütün başarısını büyük oranda etkiler. Öyle ki bazı üniversite bölümlerinde duygusal zeka dersi eklenmiştir. Duygusal zekanın iş gücü devir oranı, işe gelmeme oranı ve iş tatmini gibi birçok faktörü doğrudan etkilediği gözlemlenmiştir. Duygusal zeka işgörenlerin verimlilik ve etkinliklerini artırarak performanslarının yükselmesini sağlar (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 174-175).

Yüksek duygusal zekaya sahip olan işgörenlerin iş tatminlerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni olarak duygusal zekanın yüksek olduğu kişilerin kendi kendilerini kontrol etmeleri ve motive etmeleri duygusal zekanın düşük olduğu bireylere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yüksek duygusal zekaya sahip olan işgörenler başarısızlığa sebep olan etmenleri bulup düzeltmeye çalışır, olumsuzluklara karşı sabırla direnir. Düşük duygusal zekaya sahip olan

işgörenlerin ise en ufak başarısızlıkta moral ve motivasyonları düşer ve olumsuzluklarla baş edemezler. Yüksek duygusal zekaya sahip olan işgörenler kendi duygu ve düşüncülerini yönetebilirler. İçsel motivasyonlarını kendileri yaratarak iş tatminlerini sağlarlar. Düşük duygusal zekadaki insanlar ise motivasyonları için dışarıdan beklenti içerisinde olurlar (Ilıcak, 2009: 32).

Zeka düzeyi ile iş tatmini arasında kesin olarak bir ilişki olduğu saptanamasa da duygusal zekanın işgörenlerin iş tatminlerini etkilediği yapılan araştırmalar da belirlenmiştir.

4.4.2 İş tatminini etkileyen kurumsal faktörler

Kurumsal faktörler iş tatmininin sağlanmasında büyük bir öneme sahiptir. İşgörenlerin iş tatminlerini etkileyen birçok kurumsal faktör vardır. Bu faktörler işgörenlerin iş doyumları üzerinde büyük rol oynar.

Kurumsal faktörler, işgörenden bağımsız olarak oluşan unsurlardır (Korucu, 2016: 10). İşgörenlerin işlerinde belirli bir tatmin düzeyine ulaşmasında işin yapısı, kurumsal iklimi, ücret gibi faktörler etkili olur. Bu faktörler kişilerden bağımsız, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir nitelik taşır. İşgörenlerin iş tatmini bu faktörlere bağlıdır. İş tatmini, bu kurumsal faktörlerin işgörenlerde oluşturduğu tutumların birleşimidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). Bireysel faktörlerin üzerinde bir değişiklik yapılması zor iken örgütsel faktörlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi daha kolaydır (Tarakçı, 2016: 38).

İş tatminini etkileyen kurumsal faktörler; işin yapısı, kurumsal iklimi, ücret, çalışma ortamı, yönetim biçimi, terfi imkanları ve çalışma arkadaşlarıdır. Bu faktörleri alt başlıklar halinde açıklayacağız.

4.4.2.1 İş tatmini ve işin yapısı

İşin yapısı ve niteliğinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi vardır. İşin özelliği işgörenlerin işi sevip sevmeme düzeyini belirler. Bu bağlamda işgörenlerin nitelikleri ile işin yapısının uyumlaştırılması çok önemli bir husustur. Her iş farklı beceri ve bilgi düzeyi gerektirir. Örneğin bir satış danışmanının iletişim becerisinin yüksek olması gerekir. İçine kapanık bir işgörenin bu pozisyonda konumlandırılması iş tatminini azaltır.

İşin yapısı ve niteliği işgörenlerin iş tatminlerini doğrudan etkiler. Bu faktörleri işgörenler kendileri oluşturamaz ancak bu faktörler üzerinde iş tatmininin artırılması için yöneticiler tarafından gerekli düzeltici ve iyileştirici faaliyetler gerçekleştirilebilir. İşgörenlere verilen işin, bunaltıcı ve kendini tekrar eden bir iş olması işgörenlerde moral ve motivasyonu düşürerek tatminsizlik oluşturur. İşgörenlerin işi üzerinde inisiyatif sahibi olmaları ve söz hakkına sahip olmaları iş tatminini arttıran başka bir özelliktir. Verilen işin toplumsal yapıya uygun olması da iş tatmininde büyük rol oynar. Toplumsal yapıya aykırı olan işler işgörenlerde doyumsuzluk yaratır. İşin heyecanlı, enerjili, öğretici bir nitelik taşıması işgörenlerde iş tatminini artırır (Korucu, 2016: 10-11).

İşin yapısının işgörenlerin tüm yaşamsal alanlarında büyük önemi vardır. İşin moral ve motivasyona etkisi, günlük derecesi, inisiyatif sahibi olabilme gibi özellikleri iş tatminini ve iş bağlılığını etkiler. Bazı durumlarda işin sağladığı avantajlar

yüksekken işin yapısının işgörenlere uymaması iş tatminsizliği yaratır. Kişi iş uyumu iş tatmininde oldukça önemlidir (Yılmaz, 2012: 36).

İşin yapısı ve niteliği, iş tatmini üzerinde büyük rol oynar. İşgörenlerin ilgi alanlarına, bilgi ve becerilerine göre pozisyon yaratılması iş tatmininin artırılmasında ve örgütsel başarıya ulaşmada büyük rol oynar.

4.4.2.2 İş tatmini ve kurumsal iklimi

Her örgütün amaçları, değerleri, algıları, psikolojileri, paylaşımları ve sosyal çevreleri birbirinden farklıdır. Bu farklılık kurumsal kimliği belirler. Her örgütün kendine has kurumsal bir kimliği vardır. Bu kimlik iş tatmininde büyük rol oynar. Kurumsal iklim işletmenin psikolojik atmosferini oluşturur.

İşgörenlerin örgütsel iklim üzerine algıları iş tatminlerini etkiler. İşgörenlere örgütlerinin iklimi üzerine sorulan sorularda verilen cevaplar iş tatminlerini açıklayıcı niteliktedir. Yapılan araştırmalarda kurumsal iklim ile iş tatmini kavramlarının birbirlerine yakın olduğu belirlenmiştir. Olması gerekenle varolanın değerlendirilmesi sonucu iş tatmini kavramı ortaya çıkar. İşgörenler beklentileri ile varolanı karşılaştırır ve bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucu iş tatmini ve tatminsizliği ortaya çıkar. İş tatmini kurumsal iklimin değerlendirilmesi sonucu oluşur (Çakır, 2010: 40-41-42).

Destekleyici örgüt iklimi, işgörenlerin işi başarıyla yapmalarında gerekli olan moral, motivasyon ve desteği iş çevresinden, arkadaşlarından, yöneticilerinden almalarıdır. Destekleyici örgüt iklimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği oluşturulmasını sağlar. Kuramcılara göre iş tatmini ile örgütsel iklim arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Olumlu örgüt iklimine sahip olan işletmelerin verimlilik ve etkinlik düzeyinin artış göstereceği böylelikle iş tatmininin artacağı tespit edilmiştir (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 439-440).

Kurumsal iklim işgörenlerin iş tatminlerini belirlemede önemli bir yere sahiptir. Bir örgütün kurumsal kimliği işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkiler. Kurumsal iklim işgörenlerin başarıya ulaşmasında gerekli olan psikolojik etmenlerin yaratılmasını sağlar. İş tatmini ile kurumsal iklim arasında doğru yönlü bir ilişki vardır.

4.4.2.3 İş Tatmini ve Ücret

Para işgörenleri motive eden en önemli faktörlerden birisidir. Ücret işgörenlerin yaşam düzeylerini belirler. Bireylerin hem sosyal yaşamlarında hem de işletme de moral ve motivasyonlarının yüksek olması tatmin edici bir ücret düzeylerinin olması

ile gerçekleşir. Ücret işgörenleri olumlu iş davranışlarına yöneltir. Ücret sisteminin tatmin edici düzeyde olması işgörenlerin verimlilik ve etkinliklerini arttırır.

Yapılan araştırmalara göre iş tatmini ile ücret arasında doğrudan bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin işe ve işletmeye karşı algı ve tutumları, aldığı ücretin beklentilerini ne derece gerçekleştirdiği ile ilişkilidir. Ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi işgörenler arasında adil bir ücret sisteminin oluşturulmasıyla sağlanır. Ücret sisteminin performansa göre değil de öznel yargılara göre oluşturulması, adil olmayan bir ücret dağıtımının yapılması, aynı işi yapan işgörenlerin farklı ücretler verilmesi işgörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürerek iş tatminlerini azaltır (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004: 169).

İşgörenler ücret beklentilerini aynı pozisyonda çalıştıkları iş arkadaşlarının ücretleri ve yaptıkları iş ile kıyaslarlar. İşgörenin bilgi, beceri, deneyim ve

tecrübe yönünden kendisinden daha düşük bir işgörene göre düşük ücret alması tatminsizlik yaratır. Araştırmalara göre ücrete ilişkin olumsuz tutumların % 49 u adaletli olmayan bir ücret sisteminin olması %21 i ise ücretlerin gereğinden düşük olması algısıdır. Ancak işgörenlerin güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması ücret ihtiyaçlarına göre ilk tercihleri olmuştur. İşgörenlerin güvenli bir iş ortamının olması iş tatminlerini arttırmada ücretten önce gelmiştir (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 130).

Ücret işgörenlerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan en önemli faktörlerden birisidir. Ücret sisteminin işgörenlerin beklentileri doğrultusunda ve adil bir şekilde oluşturulması iş tatmininin artmasını sağlar. Performansa göre değil de öznel yargılara göre oluşturulan adaletsiz bir ücret sistemi işgörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürüp iş bağlılıklarını azaltır. Bu da işgörenlerin başka alternatif işlere yönelmelerine neden olarak işgücü devir oranını arttırır.

4.4.2.4 İş tatmini ve çalışma ortamı

İşgörenlerin başarıya ulaşmasında çalışma ortamının büyük önemi vardır. Çalışma ortamı işgörenlerin işlerinin niteliklerine uyum sağlaması gerekir. Bazı işler işgörenlerin konstanre olup rahat düşünmelerini gerektirirken, bazı işlerde aydınlatma sistemleri, temizlik ve hijyen gibi faktörler büyük önem taşır. Bu niteliklerin sağlanması işgörenlerde fiziksel ve psikolojik açıdan önem taşır.

Her işgören rahat, uyumlu ve konforlu bir çalışma ortamı ister. Çalışma ortamı kişinin işi yapma biçimini fiziksel açıdan etkiler. Aydınlatma sistemleri, hijyen, koku, gürültü, havalandırma sistemleri gibi faktörler çalışma koşullarını etkiler. Çalışma ortamının işgörenlerinin beklentileri doğrultusunda olmaması psikolojik ve fiziksel açıdan doyumsuzluğa yol açar. Çalışma ortamının kişinin rahat bir şekilde yapabilecek nitelikte olması işgörenlerin iş tatminini arttırır (Yıldırım, 2016: 44).

İşgörelere rahat ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması örgütün temel görevlerinden birisidir ve iş tatminini doğrudan etkiler. Çalışma koşullarının iyileştirildiğinde işgörenlerin iş tatminlerinin arttığı gözlemlenmiştir. Ev ve iş arasındaki mesafenin az olması, işletmede paydos saatlerinde işgörenlerin vakit

geçirebilecek ve kaynaşacakları kantin gibi alanların olması işgörenlerin iş tatminlerini arttıran etmenlerdendir (Gökdemir, 2016: 68).

Çalışma koşulları işgörenlerin verimlilik ve etkinlik düzeylerinde büyük öneme sahiptir. İşgörenlerin rahat bir ortamda işlerini yapmaları hem işin kalitesini artırır hem de işgörenlerin moral ve motivasyonu artmış olur. Gürültünün hakim olduğu ortamlarda işgörenlerin verimleri düşer ve çıktılar kalitesiz olur. Bu yüzden çalışma koşulları iş tatminini arttırmada oldukça önemlidir.

4.4.2.5 İş tatmini ve terfi olanakları

Her işgörenin iş yaşamına dair amaç ve hedefleri vardır. Yöneticiler işgörenlerin hedefleriyle örgütün hedeflerini birleştirerek işletmeyi başarıya ulaştırmaya çalışırlar. İşgörenler işletmeye yaptığı katkılar neticesinde belirli şekillerde ödüllendirilmek isterler. Kimi işgörenler başarıları sonucu terfi ve kariyer olanaklarına sahip olurken kimi işgörenlerde ücret beklentileri karşılanmaktadır.

İnsanlar başarıya ve ilerleme duygularına sahiptirler. İşgörenler işe alındıkları günden itibaren bu hedefleri doğrultusunda ilerlerler. Performansa göre ödül sistemlerinin olduğu işletmelerde işgörenler var gücü ile çalışarak amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Terfi sistemi işgörenler için hem psikolojik hem de maddi açıdan büyük önem taşır. Terfi psikolojik açıdan işgörenlerin başarabilme, yeterli olabilme gibi içsel motivasyonlarını sağlarken maddi açıdan da belirli bir ücret sistemine sahip olmalarını sağlar. Yüksek bir ücret sistemine sahip olan işgörenin sosyal statüsü ve yaşam kalitesi de artmış olur. İşgörenlerin yaptıkları işlerin değerlendirilip terfi gibi olanakların sağlanması işgörenleri başarıya güdüleyerek iş tatminlerinin artmasını sağlar (Bereketli, 2016: 12).

Terfi işgörenleri başarıya güdüleyen, moral ve motivasyonlarını arttıran bir faktördür. İşe yeni başlayan bir işgören kaynakların amaç ve hedeflerine ulaşmada yetersiz olduğunu gözlemlerse işe karşı isteksizliği düşer, moral ve motivasyonu azalır ve alternatif başka işlere yönelir. Bu durumda tatminsizlik oluşur. İşgörelere başarımları sonucu olanakların sağlanması işgörenlerin performanslarını arttırmalarını sağlar. İşgörenlerin deneyim ve tecrübeleri arttıkça yapılan iş basit gelmekte ve monotonlaşmaktadır. Artan bilgi ve beceri

düzeyinde pozisyonunun arttırılması yapılan işin enerjik ve sevecek yapılmasını sağlar ve iş tatmini sağlanmış olur (Türk, 2016: 19-20).

Kariyer ve terfi olanakları bireylerin ekonomik ve sosyal açıdan gelişimlerini sağlayan önemli bir araçtır. Bu araçlar işgörenlerin iş tatminlerinin yanı sıra örgütün maddi ve manevi olarak gelişmesini ve ilerlemesine büyük oranda katkı sağlar.

4.4.2.6 İş tatmini ve çalışma arkadaşları

İşgörenler neredeyse gününün 12 saatini işyerinde geçirir. İşgörenin günlük yaşamının önemli bir kısmını oluşturan iş hayatında mutlu olması tüm yaşamsal alanlarında büyük rol oynar. İşgörenler gününün büyük bir bölümünü iş arkadaşları ile geçirir. İşgörenlerin iş arkadaşları ile ilişkisi iş tatminleri üzerinde büyük rol oynar.

Küreselleşmenin oluşmasıyla işletmelerde işgörenlerin çeşitliliği de artmıştır. Bu çeşitlilik işgörenler arasında gruplaşmayı da beraberinde getirmiştir. Buna göre aynı din, dil, cinsel tercih ve ırka sahip olan işgörenler birbirleri ile gruplaşarak diğer işgörenleri dışlamaktadırlar. Bu durumda işletmelerde iş tatminsizliği ve doyumsuzluğu yaşanmaktadır (Uç, 2016: 18). Yöneticilerin bu çeşitliliği yönetebilmeleri ve işgörelere karşı eşit davranmaları en önemli husustur

İşgörenlerin iş arkadaşları ile ilişkileri iş bağlılıklarını arttıran önemli bir faktördür. Kurum bu olumlu etkiyi göz önünde bulundurarak iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde faaliyetlerde bulunması gerekir. Örgüt içinde işgörenlerin birbirleri ile kaynaşmalarını sağlayacak olan kafeterya, dinlenme yerleri gibi gerekli ortamların sağlanması işgörenlerin iletişimlerini arttırarak birbirlerini benimsemelerini kolaylaştırır. Birbirlerini seven işgörenlerin takım çalışmalarına ve işbirliğine daha yatkın olduğu belirlenmiştir. Bu da iş tatminlerinin artmasında büyük rol oynar (Yılmaz, 2015: 7).

Vakitlerinin büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgörenlerin birbirleri ile iletişimi moral ve motivasyonları açısından oldukça önemlidir. İşgörenler işletmedeki olumsuz durumlara dahi birbirlerine destek olarak katlanırlar. İş arkadaşlığının olumlu yönde olması işgörenlerin iş tatminlerini arttırır. İş birlikte giden, paydos saatlerinde birlikte vakit geçiren işgörenlerin moralleri

yükselir. İşgörenler arasındaki yakınlık işin ve işletmenin sevilmesini sağlayan önemli bir etkidir.

4.4.2.7 İş tatmini ve yönetim biçimi

Yönetim biçiminin işgörenlerin iş tatmin düzeyleri üzerinde büyük etkisi vardır. Katı kurallar, baskın hiyerarşik yapı ve emir komuta zincirinin hakim olduğu işletmelerde işgörenlerin işinden tatmin olma düzeyleri düşüktür.

İşgörenlerin iş tatminlerinin ölçülmesi yöneticilerin en önemli sorumluluklarından birisidir. Çünkü iş tatmini işgörenlerin verimlilik ve etkinlik düzeylerini etkiler. Yöneticiler iş tatmini sağlanmış olan çalışanların daha üretken ve kaliteli çıktılar elde edebileceklerini bilirler. İşgörelere sorumluluk alanı yaratmayan ve pasif kalmalarına neden olan örgütlerde işgörenlerin başarısı düşüktür. Bazı örgütlerde ise işgörelere yetki ve söz hakkı verilerek başarı duyguları güdülenir. İşgörelere sorumluluk ve söz hakkı verilmeyen işletmelerde işgücü devri, işe gelmeme, grev yapma gibi birçok olumsuz durum meydana gelir (Şahal, 2005: 64).

Yönetim biçimi, yöneticinin işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için kendisine verilen hak ve sorumlulukları doğrultusunda işgörelere göstermiş olduğu tutum ve davranışları, üslubudur. İşletmelerde emir komuta zinciri olsa da her yöneticinin kendine has özellikleri vardır. Bu da yöneticilerin yönetim biçimini etkiler. İşletmelerde etkili bir yönetim biçimi oluşturmanın iki temel unsuru vardır. Birincisi; yönetimin işgörenlerin eksik ve zayıf yönlerini tamamlama ve onları geliştirebilme özelliklerine sahip olması gerekir. İkincisi ise; işgörelere sorumluluk ve söz hakkı verilmesidir. Fikirlerine değer verilen işgörenlerin moral ve motivasyonu artar. Söz hakkına sahip olan işgörenlerin özgüvenleri gelişerek iş tatminlerinin artması sağlanır (Yenitepe, 2008: 33).

Yönetim şekli işgörenlerin iş doyumları açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Yöneticilerin işgörelere yıkıcı eleştirilerinden çok yapıcı önerilerde bulunması işgörenlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yönünden büyük önem taşır. İşgörenlerin hedeflerine ulaşmasında yol gösteren yöneticiler, işgörenlerin iş bağlılıklarının artmasını sağlar. Günümüz işletmelerinde işgörenlerin iş ile ilgili şikâyet ettikleri en büyük unsur yöneticileridir. Buna bağlı olarak

işgörenlerde iş bağlılığının azalması, pazartesi sendromu gibi olumsuz psikolojik durumlar meydana gelir.

4.5 İş Tatminini Arttırma Yöntemleri

İş tatmini işgörenlerin etkinlik ve verimlilik düzeylerini arttırarak örgütsel başarıya ulaşılmasını sağlayan en önemli faktörlerden birisidir. Günümüz işletmelerinde başarıya ulaşılması için yöneticilerin en temel sorumlulukları işgörenlerin iş tatminlerini arttırmaktır. İşgörenlerin iş tatminlerini arttırmanın yanında bunun sürekli kılınması da oldukça önemlidir. İş tatmini kolay olarak varolabildiği gibi kolay olarak yok olabilen özelliğe sahiptir.

İşletmelerin işgörelere verilen işlerin yaptırılması maddi faktörlerin yanında iş tatmini, motivasyon gibi manevi faktörlere de bağlıdır. İşgörenleri neyin motive ve tatmin ettiğini belirlemek her zaman kolay olmamaktadır. Ücret, terfi gibi kalıplaşmış ödüller işgörenlerin tatminlerini arttırmada her zaman yeterli olmayabilir. Bu nedenle her örgütün temel sorumluluğu işgörenlerin iş tatminlerini etkileyen faktörlerin araştırılıp belirlenmesidir (Şahal, 2005: 67).

İşgörenlerin iş tatminlerini arttıracak olan yöntemler iş tasarımı, iş zenginleştirme, rotasyon, iş genişletme gibi uygulamalardır. Bunları alt başlıklar halinde açıklayacağız.

4.5.1 İş tasarımı

Geçmişten günümüze işletmelerin sayısı artmış ve yapıcı büyümüşlerdir. Yapıcı büyüyen işletmelerde işgörenlerin sayılarıda çoğalmış ve işletmeler karmaşık örgüt haline gelmişlerdir. Giderek büyüyen işletmelerde işgörenlerin denetlenmesi ve sorunların çözüme kavuşturulması zorlaşmıştır. İş tasarımı hem örgütsel hem de bireysel sorunların çözümü için geliştirilmiş bir yeniliktir.

İş tasarımı, işin özelliklerinde düzenlemeler yapılarak kişi iş uyumunun oluşturulmasını sağlar. İş tasarımının amacı, işlerin işgörenleri moral ve motive edici hale getirilmesidir. İş tasarımı işin özelliklerinin, işin yapılışındaki tekniklerin ve işin gerektirdiği ilişkilerin belirlenerek düzenlemeler yapılmasıdır İş dizaynı verimlilik ve etkinliğin artması yönünde işlere müdahalelerin yapılmasıdır. Örneğin kendisini geliştiren bir işgörelere yaptığı iş monoton ve

sıkıcı gelmeye başlar. Böylelikle işgören işinden soğur ve tatminsizlik yaşar. İş tasarımı bu durumun önlenmesi için işin çekici hale gelmesini sağlayacak yenilikler yaratır (Okay, 2014).

İşletmelerde işler ile ilgili koordinasyonun sağlanamaması ve işlerde gerekli düzenlemelerin yapılamaması işgörenlerin performanslarında düşüklük yaşamalarına neden olur. İş tasarımı ile bu sorunların önlemlerinin alınması sağlanarak verimlilik ve üretkenliğin artması sağlanır ve işgörenlerin işletmede pozitif tutum ve davranışlar göstermesini sağlar (Özkalp, 2003: 7).

İş tasarımı işgörenlerin yaptıkları işlerde motivasyonlarını arttıracak düzenlemelerin yapılmasıdır. İş tasarımı işgörenlerin iş ile ilgili üretkenliklerini azaltacak olan sorunların düzeltilmesini sağlar. Böylelikle işgörenlerin iş tatminsizliklerine neden olacak olan etmenler giderilmiş olur. İş tasarımı işletmeye yenilik sağlar.

4.5.2 İş zenginleştirme

İşletmelerde işgörenlerin iş tatminlerini sağlayacak olan birçok faktör vardır. İşgörelere sorumluluk, söz hakkı verilmesi ve gelişimlerinin sağlanması bu faktörlerden bazılarıdır. İş zenginleştirme işgörenlerin iş alanlarını genişleterek gelişimlerini sağlar. İş zenginleştirme işgörenlerin sorumluluk ve yetkilerinin artmasını sağlayarak işletmede ilerlemelerini sağlar. İş zenginleştirme ile işgörenler bir üst pozisyon için hazırlıklı hale gelirler. Farklı işler ve yetkiler işgörenler için çekici olur, monotonluk azalır ve işgörenlerin kabiliyetlerini keşfetmesi sağlanır.

İşgörenlerin iş tatminlerini arttıracak olan etmenler sadece kariyer, terfi, ücret gibi etmenler değildir. İşin yapısı da iş tatmininde büyük rol oynar. İşin yapısının monoton ve sıkıcı olmaması, işgörenlerin iş tatminlerinin artmasını sağlar. İş zenginleştirme işlerin yenilikçi ve keşfedici hale getirilmesini sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. İş zenginleştirme ile işlerin monoton halden eğlenceli hale getirilerek işgörenlerin yeni iş pozisyonlarında yeteneklerini sergileyebilmeleri sağlanmıştır (Şahal, 2005: 69).

İş zenginleştirme işgörelere kendi görevleri haricinde farklı sorumluluklar verilerek kendilerini geliştirmelerini sağlayan bir yeniliktir. İş zenginleştirme ile işgörenler farklı pozisyonlarda sorumluluk alarak gelişmeleri sağlanır.

Böylelikle işgörenlerin bilgi ve beceri düzeyleri gelişerek örgüte katkıları artmış olur.

4.5.3 Rotasyon

Rotasyon işgörenlerin moral ve motivasyonlarının arttırmak için işgörenlerin dönüşümlü olarak farklı görevlerde yetkilendirilmesidir. Rotasyon işgörenlerin birçok işlerde görevlendirilmesini sağlar. Sürekli aynı işi yapan işgörenlerde bir süre sonra bıkkınlık doğar ve iş tatminsizliği oluşur. Rotasyon bu ve bunun gibi birçok olumsuz durumları ortadan kaldırmak için işgörenlerin işletme içerisinde farklı dallarda görevlendirerek monotonluğun azalmasını sağlar. Rotasyonun amacı, işgörenlerin moral ve motivasyonlarını arttırarak işletmenin verimlilik ve etkinlik düzeyini arttırmaktır.

Rotasyonda işgörenlerin yetkilendirildiği işler tümüyle birbirinden bağımsız olabilir. Örneğin bilgisayar yazılımcısına görevinden alakasız başka bir sorumluluk alanı verilebilir. İşgörelere farklı alanlarda görev ve yetkilerin verilmesi tekdüzeliği azaltarak işgörenlerin işten soğumalarını önler. Rotasyon sayesinde işgörenlerin yetenek ve kabiliyetleri artar, farklı dallarda bilgi sahibi olurlar, işletme içerisinde yeni iş arkadaşları edinirler, işgörenler yetenek ve ilgi alanlarını yeniden keşfederler ve kişisel gelişimleri sağlanmış olur (Kerman, 2004: 23).

Rotasyon işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artırır. İşgörenlerin bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlayarak iş bağlılıklarını artırır. İşgörenlerin farklı dallarda uzmanlaşmasını sağlar.

4.5.4 İş genişletme

İş genişletme işgörenlerin moral ve motivasyonlarını arttırmak, tekdüzeliği azaltmak, iş tatminlerini ve iş bağlılıklarını arttırmak için işlerde belli başlı düzenlemelerin yapılmasıdır. İş genişletmede işgörenlerin verilen görevlerde sorumlulukları arttırılarak işin monotonluğunun azaltılması amaçlanır.

İş genişletmenin temel amacı işgörenlerin görevlerinin arttırılarak monotonluğun ve işgörenlerin streslerinin azaltılmasıdır. İş genişletme sayesinde işgörelere farklı sorumluluklar verilerek bir önceki görevinde bıkkınlık

ve sıkıntı gibi olumsuz psikolojik duygu durumları giderilmiş olur (Yaman, 2009: 67).

İş genişletme rotasyona benzemektedir ancak içerik açısından farklılık gösterir. İş genişletme de işgörenlere görevlerine benzer sorumluluklar verilir. Ancak rotasyonda verilen görevler tamamen birbirinden bağımsız olabilir.



5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1 Araştırmanın Amacı, Yöntemi, İşletmeye ve Performans Değerleme Sistemine İlişkin Genel Bilgiler, Evren ve Örneklem

Bu başlığımız altında yaptığımız araştırmanın amacı, izlenmiş olan yöntemler ve araştırmanın güvenilirliği ele alınmıştır.

5.1.1 Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı, performans değerlendirmenin işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve işgörenlerin iş tatminlerini etkileyecek olan faktörlerin araştırılmasıdır.

5.1.2 Araştırmanın yöntemi

Araştırmanın uygulanmış olduğu kurumda veriler 5’li likert tipi anket kullanılarak toplanmıştır. Anket toplamda 44 soru ve 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işgörenlerin “yaş”, “cinsiyet”, “medeni durum”, “kıdem”, “eğitim düzeyi” gibi işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik verilerden oluşmaktadır. İkinci bölümde işgörenlerin “ücret tatminleri”, “çalışma arkadaşlarıyla iletişim becerileri”, “yaptıkları işe ilişkin bilgi düzeyleri”, “kuruma ilişkin düşünceleri”, “işin doğası” ve “çalışma şartlarına” yönelik olarak hazırlanan her kısım 4’er sorudan oluşan toplamda 28 sorudan oluşan veriler yer almaktadır. Üçüncü bölümde “performans değerlendirme ve iş tatmini ilişkisi”ne yönelik 4’er soru ve dördüncü bölümde “işgörenlerin performans değerlendirmeye yönelik algıları” üzerine oluşturulan 12 adet sorudan oluşmaktadır.

Aşağıda anketimizin uygulanmış olduğu kurum ve kullanmış oldukları performans değerlendirme sistemine yönelik genel bilgiler verilmiştir.

5.1.3 İşletmeye ve performans değerlendirme sistemine ilişkin genel bilgiler

Araştırma İstanbul'da Fatih ilçesine bağlı Fatih Belediyesi'nde yapılmıştır. Bizans surları, Haliç ve Marmara'nın çevrelediği bölge, Tarihi Yarımada Fatih'tir. Kuzeyinde Eyüp ilçesi, kuzeydoğusunda Haliç, güneyde Marmara Denizi, batıda Zeytinburnu ve kuzeybatıda Bayrampaşa ilçelerine komşu olan Fatih, üç yanı denizlerle çevrili bir yarımada görünümündedir. Binlerce yıllık tarihi içinde pek çok uygarlığa ev sahipliği yapan bu coğrafya, bugün İstanbul'un en önemli tarihi, turistik ve ticari merkezidir. Bölgeye Suriçi İstanbul'da denilmektedir.

İstanbul Fatih Belediyesinde performans değerlendirme sistemi insan kaynakları planlaması için personel envanteri hazırlama, işgörenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, terfi, nakil, kariyer gibi imkanların sağlanması, ödül ve ceza sistemlerinin oluşturulması, işgörenler ve yönetimin ilişkilerinin geliştirilmesi, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, moral ve motivasyonlarının sağlanması, ücret sisteminin oluşturulması, deneme sürecindeki işgörenlerin performanslarının belirlenmesinde etkin olarak kullanılmaktadır. Fatih Belediyesi'nde performans değerlendirme Fatih Belediyesi bünyesinde memur ve sözleşmeli personel olarak çalışan işgörenlerin tümünü kapsamaktadır. Performans değerlendirme işgörenlerin performanslarını belirlemeye yönelik olarak 100 tam puan üzerinden hesaplanan formdan oluşur. Performans değerlendirildikten sonra işgörenlerin performansları hakkında kendilerine bilgi verilmek üzere performans değerlendirme sonuçları formu verilir. Bu sonuçlara göre performans ikramiyesi almaya hak kazanan işgörenler toplu olarak listede yer alır. İşgörenlerin performans değerlendirme sonucu almış olduğu notlar performans değerlendirme dosyasında saklanır ve muhafaza edilir. Memur personellerin performans değerlendirme notları sicil dosyaları ile birlikte, sözleşmeli personelin performans değerlendirme notları ise işgörenlerin özlük dosyaları ile birlikte muhafaza edilir.

İşgörenlerin performansları hakkında birinci ve ikinci derece değerleyiciler not verir. Bu iki değerleyicinin vermiş olduğu puanların ortalaması alınarak performans değerlendirme yapılmış olur.

5.1.4 Evren ve örneklem

Örneklemeimiz Fatih Belediye Binasında çalışan personellerden oluşmaktadır. Anketimiz yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi farklı olan 200 işgörene uygulanmış ve toplamda elde edilmiş olan 200 anket çalışmaya dahil edilmiştir. Evren 399 kişiden oluşmaktadır.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında örneklem büyüklüğü hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Demir, 2017: 117).

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

N= Ana Kütle (Evren)

n= Örneklem büyüklüğü

p=İncelenecek olayın görülüş sıklığı (0,5)

q=İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (0,5)

Z=Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorikdeğer (1,96)

d= Hata payı. Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapma olarak simgelenmiştir. %5 hata payı %95 güven aralığı ile ana kütle temsil edecek örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülle hesaplanmıştır.

n= 198.

5.2 İstatistiksel Analiz, Güvenilirlik Analizi, Hipotez Testleri ve Korelasyon

Anket ile ilgili istatistiksel analiz, güvenilirlik analizi, hipotez testleri ve korelasyon verileri alt başlıklar halinde ele alınmıştır.

5.2.1 İstatistiksel analiz

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama \pm standart sapma) ile verildi. **Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınıandı.** Test sonucunda normal dağılım gösteren sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Independent T test ve ANOVA Testi kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal

Wallis Test kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi

Not: Ankete katılanlar arasında Bir okul bitirmeyen ve doktora mezunu olan yoktur. Ayrıca ilkokul mezunu 1 kişi olduğundan dolayı eğitim durumuna ilişkin yapılan testlerde analize katılmamıştır.

Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları Çizelge 5.1.' de verilmiştir.

Çizelge 5.1: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	N	%
Cinsiyet		
Kadın	51	25.50
Erkek	149	74.50
Toplam	200	100.00
Yas		
19-29	46	23.00
30-39	96	48.00
40-49	40	20.00
50+	18	9.00
Toplam	200	100.00
Medeni Durum		
Evli	127	63.50
Bekar	61	30.50
Bosanmış	12	6.00
Toplam	200	100.00
Kıdem		
0-5 Yıl	56	28.00
6-11 Yıl	85	42.50
12-17 Yıl	30	15.00
18+	29	14.50
Toplam	200	100.00
Eğitim		
Bir Okul Bitirmedi	0	0.00
İlkokul	1	0.50
Ortaokul	4	2.00
Lise	79	39.50
Yüksekokul	40	20.00
Üniversite	69	34.50
Lisansüstü	7	3.50
Doktora	0	0.00
Toplam	200	100.00

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin Tablo incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan kişilerin 51'inin (% 25.50) kadın, 149'unun (% 74.5) erkek olduğu görülmüştür. Ankete katılanların 46'sı (%23.0) 19-29 yaş grubu, 96'sı (%48.0) 30-39 yaş grubu 40'ınının (%20.0) 40-49 yaş grubu ve 18'i de (%9.0) 50 yaş ve üstü bireylerden oluşmaktadır. 127 kişinin (%63.5) evli, 61'inin (%30.5) bekar, 12'sinin (%6.0) medeni durumunun boşanmış olduğu görülmektedir. Ankete katılanların kıdem durumu incelendiğinde,56'sı (%28,0) 0-5 yıl, 85'i (%42.5) 6-11 yıl, 30'unun (%15.0) 12-17 yıl ve 29'unun (%14.5) 18 yıl ve daha fazla süredir kıdeminin olduğu görülmüştür.

Ankete katılanların eğitim durumuna bakıldığında en fazla katılım 79 kişi ile (%39.5) lise mezunları ve 69 kişi ile (%34.5) üniversite mezunlarından sağlanmıştır. Doktora derecesine sahip ve bir okul bitirmeyen katılımcı yoktur.

5.2.2 Güvenilirlik analizi sonuçları

İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi ile ilgili veriler Çizelge 5.2'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

Çizelge 5.2: İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi

İş Tatmini	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Ücret	0,810	4
Çalışma Arkadaşları	0,925	4
Bilgi ve Beceri	0,847	4
Kurum Algısı	0,851	4
İşin Doğası	0,803	4
Toplam	0,935	20

200 katılımcıdan elde edilen verilerin iş tatmini ölçeği ve beş alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla Ücret 0.810; Çalışma Arkadaşları 0.925; Bilgi ve Beceri 0.847; Kurum Algısı 0.851; İşin Doğası 0.803 ve toplam güvenilirlik 0.935 bulunmuştur.Bu beş alt boyut ve ölçeğin toplam güvenilirliği oldukça yüksek çıkmıştır.

Performans Değerleme Ölçeği Güvenirlik Analizi ile ilgili veriler Çizelge 5.3.de verilmiştir.

Çizelge 5.3: Performans Değerleme Ölçeği Güvenirlik Analizi

Performans Değerleme	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Amirler	0,874	4
Çalışma Koşulları	0,882	4
Ödüller	0,906	4
Performans Algısı	0,715	12
Toplam	0,934	24

200 katılımcıdan elde edilen verilerin performans değerlendirme ölçeği ve dört alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla Amirler 0.874; Çalışma Koşulları 0.882; Ödüller 0.906; Performans Algısı 0.715 ve toplam güvenilirlik 0.934 bulunmuştur. Performans Algısı alt boyutu için ölçeğin güvenilir, diğer bütün alt boyutlar ve toplam içinse ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür.

5.2.3 Hipotez testleri

Cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem ve eğitim durumu değişkenleri için İş Tatmini ve Performans Değerleme ölçeği alt boyutlarına göre farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir.

H₀: Çalışanların İş Tatmini algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların İş Tatmini algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların Ücret algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların Ücret algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların Çalışma Arkadaşları algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların Çalışma Arkadaşları algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların Bilgi ve Beceri algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların Bilgi ve Beceri algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların Kurum Algısı algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların Kurum Algısı algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların İşin Doğası algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların İşin Doğası algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların Performans Değerleme algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların Performans Değerleme algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların Amirler algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların Amirler algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların Çalışma Koşulları algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların Çalışma Koşulları algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların Ödüller algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların Ödüller algıları arasında fark vardır.

H₀: Çalışanların Performans algıları arasında fark yoktur.

H_A: Çalışanların Performans algıları arasında fark vardır.

5.2.3.1 Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler

İş tatmini ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin analizler Çizelge 5.4’de verilmiştir.

Çizelge 5.4: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Ücret	Kadın (n=51)	2.50(1.00-5.00)	0.005 ^a
		2.64±1.152	
	Erkek (n=149)	3.00(1.00-5.00)	
		3.16±1.154	
Çalışma Arkadaşları	Kadın (n=51)	4.00(1.00-5.00)	0.129 ^a
		3.75±1.282	
	Erkek (n=149)	4.25(1.00-5.00)	
		4.17±0.878	
Bilgi ve Beceri	Kadın (n=51)	4.00(1.50-5.00)	0.197 ^a
		3.91±1.002	
	Erkek (n=149)	4.25(1.00-5.00)	
		4.13±0.837	
Kurum Algısı	Kadın (n=51)	3.50(1.00-5.00)	0.262 ^a
		3.50±1.036	
	Erkek (n=149)	3.75(1.00-5.00)	
		3.75(1.00-5.00)	

Çizelge 5.4: (devam) İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

		3.68±0.932	
İşin Doğası	Kadın (n=51)	3.50(1.00-5.00)	0.405 ^a
		3.30±1.057	
	Erkek (n=149)	3.50(1.00-5.00)	
		3.44±0.993	
İş Tatmini	Kadın (n=51)	3.50(1.40-5.00)	0.034 ^a
		3.42±0.908	
	Erkek (n=149)	3.85(1.05-5.00)	
		3.72±0.776	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

a: Mann-Whitney U

Tablo incelendiğinde, Çalışma Arkadaşları, Bilgi ve Beceri, Kurum Algısı, İşin Doğası, İş Tatmini, skor ortalaması ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmazken, Ücret alt boyut ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmuştur. ($p<0,05$) Erkeklerin ücret skor ortalamaları kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir. Erkeklerin verdiği emeğe karşılık aldığı ücretten ve yapılan ücret artışlarından daha memnun olduğu görülmüştür. Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler Çizelge 5.5.' de verilmiştir.

Çizelge 5.5: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Amirler	Kadın (n=51)	3.75(1.00-5.00)	0.775 ^a
		3.60±1.032	
	Erkek (n=149)	3.75(1.00-5.00)	
		3.54±1.102	
Çalışma Koşulları	Kadın (n=51)	3.75(1.00-5.00)	0.759 ^a
		3.43±1.267	
	Erkek (n=149)	3.75(1.00-5.00)	
		3.52±1.094	
Ödüller	Kadın (n=51)	2.75(1.00-5.00)	0.764 ^a

Çizelge 5.5: (devam) Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

		3.10±1.226	
	Erkek (n=149)	3.00(1.00-5.00)	
		3.09±1.168	
	Kadın (n=51)	3.00(1.67-5.00)	
Performans Algısı		3.06±0.738	0.910 ^a
	Erkek (n=149)	3.00(1.00-5.00)	
		3.06±0.887	
	Kadın (n=51)	3.28(1.50-5.00)	
Performans Değerleme		3.27±0.826	0.722 ^a
	Erkek (n=149)	3.22(1.00-5.00)	
		3.28±0.929	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

a: Mann-Whitney U

Tablo incelendiğinde, herhangi bir alt boyut ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur ($p>0.05$).

5.2.3.2 Yaş değişkenine ilişkin analizler

İş tatmini ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin analizler Çizelge 5.6' da verilmiştir.

Çizelge 5.6: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Yaş Grubu	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
	19-29 (n=46)	2.88(1.00-5.00)	
		2.93±1.239	
	30-39 (n=96)	3.00(1.00-5.00)	
Ücret		3.16±1.160	0.461 ^b
	40-49 (n=40)	2.63(1.00-5.00)	
		2.94±1.169	
	50+ (n=18)	2.63(1.25-5.00)	
		2.79±1.086	
	19-29 (n=46)	4.00(1.00-5.00)	
Çalışma Arkadaşları		4.07±0.929	0.321 ^b
	30-39 (n=96)	4.00(1.00-5.00)	
		4.13±0.942	

Çizelge 5.6: (devam) İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

	40-49 (n=40)	4.75(1.05-5.00)	
		4.08±1.165	
	50+ (n=18)	4.00(1.00-5.00)	
		3.69±1.187	
Bilgi ve Beceri	19-29 (n=46)	4.00(1.00-5.00)	0.951 ^b
		4.12±0.804	
	30-39 (n=96)	4.00(1.25-5.00)	
		4.08±0.853	
	40-49 (n=40)	4.38(1.50-5.00)	
	4.10±0.942		
	50+ (n=18)	4.00(1.50-5.00)	
		3.88±1.142	
Kurum Algısı	19-29 (n=46)	3.50(1.00-5.00)	0.804 ^b
		3.58±0.879	
	30-39 (n=96)	3.50(1.50-5.00)	
		3.61±0.969	
	40-49 (n=40)	4.00(1.00-5.00)	
	3.72±1.032		
	50+ (n=18)	3.75(1.75-5.00)	
		3.75±1.004	
İşin Doğası	19-29 (n=46)	3.63(1.00-5.00)	0.628 ^b
		3.34±0.985	
	30-39 (n=96)	3.50(1.00-5.00)	
		3.36±0.963	
	40-49 (n=40)	3.50(1.00-5.00)	
	3.59±1.074		
	50+ (n=18)	3.75(1.00-5.00)	
		3.44±1.187	
İş Tatmini	19-29 (n=46)	3.58(1.05-5.00)	0.828 ^b
		3.61±0.766	
	30-39 (n=96)	3.75(1.40-5.00)	
		3.67±0.791	
	40-49 (n=40)	3.88(1.40-5.00)	
	3.69±0.906		
	50+ (n=18)	3.45(1.75-5.00)	
		3.51±0.948	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, herhangi bir alt boyut ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur ($p>0.05$).

Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler Çizelge 5.7' de verilmiştir.

Çizelge 5.7: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Yaş Grubu	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Fark Durum		
Amirler	19-29 (n=46)	4.00(1.00-5.00) 3.65±1.040	0.019 ^b	Grup 3 - Grup 4		
	30-39 (n=96)	3.75(1.00-5.00) 3.49±1.079				
	40-49 (n=40)	4.00(1.00-5.00) 3.87±1.022				
	50+ (n=18)	2.63(1.00-5.00) 2.93±1.121				
	19-29 (n=46)	3.88(1.00-5.00) 3.38±1.218				
Çalışma Koşulları	30-39 (n=96)	3.50(1.00-5.00) 3.37±1.160	0.070 ^b			
	40-49 (n=40)	4.00(2.25-5.00) 3.95±0.959				
	50+ (n=18)	3.50(1.00-5.00) 3.44±0.995				
	19-29 (n=46)	2.75(1.00-5.00) 2.86±1.324			0.385 ^b	
	30-39 (n=96)	3.00(1.00-5.00) 3.16±1.160				
40-49 (n=40)	3.00(1.00-5.00) 3.28±1.087					
50+ (n=18)	2.88(1.00-5.00) 2.99±1.083					
Performans Algısı	19-29 (n=46)	2.83(1.00-5.00) 2.86±0.882	0.089 ^b			
	30-39 (n=96)	3.00(1.00-5.00) 3.15±0.831				
	40-49 (n=40)	3.17(1.67-5.00) 3.21±0.830				
	50+ (n=18)	2.67(1.00-4.33) 2.77±0.803				
	19-29 (n=46)	3.33(1.00-4.78) 3.15±0.925			0.170 ^b	
30-39 (n=96)	3.11(1.00-5.00) 3.28±0.916					
40-49 (n=40)	3.53(2.17-5.00) 3.54±0.812					
50+ (n=18)	2.75(1.00-4.78) 3.00±0.875					

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, Çalışma Koşulları,Ödüller,Performans Algısı ve Performans Değerleme skor ortalamasına göre yaş grupları arasında anlamlı fark yokken, Amirler skor ortalamasına göre yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur.($p<0.05$) Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. 40-49 yaş grubu bireylerin amir skor ortalamaları 50 yaş ve üstü bireylerden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir. 40-49 yaş grubundaki bireyler amirlerle olan ilişkilerde 50 yaş üstü bireylere göre daha olumlu ilişkiler sergiledikleri bulunmuştur.

5.2.3.3 Medeni durum değişkenine ilişkin analizler

İş tatmini ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin analizler Çizelge 5.8' de verilmiştir.

Çizelge 5.8: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Medeni Durum	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Fark Durum
Ücret	Evli (n=127)	2.75(1.00-5.00)	0.849 ^b	
		3.01±1.183		
	Bekar (n=61)	3.00(1.00-5.00)		
		3.08±1.124		
	Boşanmış (n=12)	3.00(1.00-5.00)		
		2.96±1.393		
Çalışma Arkadaşları	Evli (n=127)	4.25(1.00-5.00)	0.063 ^b	
		4.19±0.938		
	Bekar (n=61)	4.00(1.00-5.00)		
		3.88±1.054		
	Boşanmış (n=12)	4.00(1.00-5.00)		
		3.67±1.320		
Bilgi ve Beceri	Evli (n=127)	4.25(1.25-5.00)	0.0170 ^b	Grup 1 - Grup 2
		4.17±0.876		
	Bekar (n=61)	4.00(1.00-5.00)		
		3.84±0.890		
	Boşanmış (n=12)	4.63(3.25-5.00)		
		4.27±0.787		
Kurum Algısı	Evli (n=127)	4.00(1.00-5.00)	0.162 ^b	
		3.73±0.970		

Çizelge 5.8: (devam) İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

	Bekar (n=61)	3.50(1.00-5.00) 3.46±0.846		
	Boşanmış (n=12)	3.38(1.25-5.00) 3.54±1.305		
	Evli (n=127)	3.75(1.00-5.00) 3.54±0.993		
İşin Doğası	Bekar (n=61)	3.00(1.00-5.00) 3.09±0.954	0.012 ^b	Grup 1 - Grup 2
	Boşanmış (n=12)	3.38(1.50-5.00) 3.56±1.178		
	Evli (n=127)	3.85(1.40-5.00) 3.73±0.800		
İş Tatmini	Bekar (n=61)	3.50(1.05-5.00) 3.47±0.784	0.103 ^b	
	Boşanmış (n=12)	3.73(1.65-5.00) 3.60±1.101		
	Evli (n=127)	3.85(1.40-5.00) 3.73±0.800		

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, Ücret,Çalışma Arkadaşları,Kurum Algısı ve İş Tatmini skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark yokken, Bilgi ve Beceri ve İşin Doğası skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark bulunmuştur.(p<0.05) Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Evlilerin bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalaması bekarlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir.

Performans değerlendirme ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin analizler Çizelge 5.9’da verilmiştir.

Çizelge 5.9: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Medeni Durum	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Amirler	Evli (n=127)	3.75(1.00-5.00)	0.113 ^b
		3.57±1.084	
	Bekar (n=61)	3.50(1.00-5.00)	
		3.40±1.118	
	Boşanmış (n=12)	4.00(3.00-5.00)	
		4.10±0.661	
Çalışma Koşulları	Evli (n=127)	3.75(1.00-5.00)	0.246 ^b
		3.57±1.137	
	Bekar (n=61)	3.50(1.00-5.00)	
		3.30±1.148	
	Boşanmış (n=12)	3.38(2.50-5.00)	
		3.71±1.044	
Ödüller	Evli (n=127)	3.25(1.00-5.00)	0.174 ^b
		3.18±1.205	
	Bekar (n=61)	2.75(1.00-5.00)	
		2.87±1.122	
	Boşanmış (n=12)	2.88(2.25-5.00)	
		3.40±1.120	
Performans Algısı	Evli (n=127)	3.17(1.00-5.00)	0.094 ^b
		3.15±0.830	
	Bekar (n=61)	2.83(1.00-5.00)	
		2.88±0.903	
	Boşanmış (n=12)	2.83(2.33-4.33)	
		3.01±0.665	
Performans Değerleme	Evli (n=127)	3.33(1.00-5.00)	0.178 ^b
		3.34±0.908	
	Bekar (n=61)	3.17(1.00-5.00)	
		3.09±0.898	
	Boşanmış (n=12)	3.17(2.67-4.78)	
		3.50±0.747	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, herhangi bir alt boyut ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur ($p>0.05$).

5.2.3.4 Kıdem değişkenine ilişkin analizler

İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler Çizelge 5.10'da verilmiştir.

Çizelge 5.10: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Kıdem	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Fark Durum			
Ücret	0-5 Yıl (n=56)	2.75(1.00-5.00)	0.485 ^b				
		2.85±1.260					
	6-11 Yıl (n=85)	3.00(1.00-5.00)					
		3.11±1.174					
	12-17 Yıl (n=30)	3.25(1.50-5.00)					
		3.23±1.171					
	18+ (n=29)	2.75(1.25-5.00)					
		2.94±0.986					
	Çalışma Arkadaşları	0-5 Yıl (n=56)			4.00(1.00-5.00)	0.008 ^b	Grup 1- Grup 3 Grup 3- Grup 4
					3.93±0.979		
6-11 Yıl (n=85)		4.25(1.00-5.00)					
		4.16±0.937					
12-17 Yıl (n=30)		5.00(1.50-5.00)					
		4.32±1.160					
18+ (n=29)		4.00(1.00-5.00)					
		3.78±1.057					
Bilgi ve Beceri		0-5 Yıl (n=56)	4.00(1.00-5.00)	0.629 ^b			
			4.03±0.831				
	6-11 Yıl (n=85)	4.25(1.25-5.00)					
		4.17±0.780					
	12-17 Yıl (n=30)	4.13(1.25-5.00)					
		3.98±1.171					
	18+ (n=29)	4.00(1.50-5.00)					
		3.96±0.952					
	Kurum Algısı	0-5 Yıl (n=56)	3.50(1.00-5.00)			0.208 ^b	
			3.40±0.991				
6-11 Yıl (n=85)		3.75(1.25-5.00)					
		3.75±0.904					
12-17 Yıl (n=30)		3.38(1.00-5.00)					
		3.59±1.140					
18+ (n=29)		3.75(2.00-5.00)					
		3.80±0.797					
İşin Doğası		0-5 Yıl (n=56)	3.50(1.00-5.00)	0.332 ^b			
		6-11 Yıl (n=85)	3.19±0.971				
		3.50(1.00-5.00)					

		3.47±0.992	
	12-17 Yıl (n=30)	3.38(1.00-5.00)	
		3.44±1.236	
	18+ (n=29)	3.75(1.50-4.75)	
		3.59±0.841	
	0-5 Yıl (n=56)	3.50(1.05-5.00)	
		3.48±0.805	
	6-11 Yıl (n=85)	3.85(1.40-5.00)	
		3.73±0.779	
İş Tatmini	12-17 Yıl (n=30)	3.88(1.40-5.00)	0.322 ^c
		3.71±0.995	
		3.70(1.85-4.85)	
	18+ (n=29)	3.61±0.751	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Kruskal Wallis Test

c: ANOVA

Tablo incelendiğinde, ücret, bilgi ve beceri, kurum algısı, işin doğası ve iş tatmini skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark yokken, çalışma Arkadaşları skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark bulunmuştur.($p<0.05$) Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Kıdem süresi 12-17 yıl olanların Çalışma Arkadaşları alt boyutu skor ortalaması 0-5 ve 18 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir.

Performans Değerleme Ölçeği ve Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler Çizelge 5.11'de verilmiştir.

Çizelge 5.11: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Kıdem	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Amirler	0-5 Yıl (n=56)	3.75(1.00-5.00)	0.238 ^b
		3.47±1.023	
	6-11 Yıl (n=85)	3.75(1.00-5.00)	
		3.60±1.095	
	12-17 Yıl (n=30)	4.13(1.00-5.00)	
		3.78±1.239	
	18+ (n=29)	3.50(1.00-5.00)	
		3.34±0.983	
Çalışma Koşulları	0-5 Yıl (n=56)	3.25(1.00-5.00)	0.057 ^b
		3.09±1.192	

Çizelge 5.11: (devam) Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

	6-11 Yıl (n=85)	4.00(1.00-5.00) 3.61±1.175	
	12-17 Yıl (n=30)	3.50(1.00-5.00) 3.64±1.062	
	18+ (n=29)	3.75(2.50-5.00) 3.77±0.793	
Ödüller	0-5 Yıl (n=56)	3.25(1.00-5.00) 2.95±1.246	0.664 ^b
	6-11 Yıl (n=85)	3.00(1.00-5.00) 3.07±1.222	
	12-17 Yıl (n=30)	2.88(1.00-5.00) 3.37±1.201	
	18+ (n=29)	3.00(1.75-5.00) 3.18±0.863	
Performans Algısı	0-5 Yıl (n=56)	2.92(1.00-5.00) 2.89±0.946	0.186 ^b
	6-11 Yıl (n=85)	3.00(1.00-5.00) 3.11±0.730	
	12-17 Yıl (n=30)	3.17(1.00-5.00) 3.34±1.037	
	18+ (n=29)	2.83(1.83-4.83) 2.95±0.706	
Performans Değerleme	0-5 Yıl (n=56)	3.19(1.00-4.78) 3.07±0.912	0.362 ^b
	6-11 Yıl (n=85)	3.28(1.00-5.00) 3.32±0.912	
	12-17 Yıl (n=30)	3.27(1.00-5.00) 3.51±1.030	
	18+ (n=29)	3.44(2.33-4.78) 3.27±0.638	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, herhangi bir alt boyut ile kıdem arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur ($p>0.05$).

5.2.3.5 Eğitim değişkenine ilişkin analizler

İş tatmini ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin analizler Çizelge 5.12'de verilmiştir.

Çizelge 5.12: İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Eğitim Durumu	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri	Fark Durum
Ücret	Ortaokul (n=4)	2.13(1.75-4.25)	0.007 ^b	Grup 2- Grup 4
		2.56±1.143		
	Lise (n=79)	3.5(1-5)		
		3.33±1.159		
	Yüksekokul (n=40)	2.88(1.25-5.00)		
		3.10±1.074		
	Üniversite (n=69)	2.50(1-5)		
2.78±1.194				
Lisansüstü (n=7)	2.25(1-3)			
	2.00±0.736			
Çalışma Arkadaşları	Ortaokul (n=4)	3.25(2.75-5)	0.023 ^b	Grup 1 - Grup 5 Grup 2 - Grup 5 Grup 3 - Grup 5 Grup 4 - Grup 5
		3.56±1.008		
	Lise (n=79)	4(1-5)		
		4.08±0.842		
	Yüksekokul (n=40)	4.25(1-5)		
		3.96±1.218		
	Üniversite (n=69)	4(1-5)		
4.04±1.077				
Lisansüstü (n=7)	5(5-5)			
	5±0			
Bilgi ve Beceri	Ortaokul (n=4)	3.63(2.75-4.50)	0.057 ^b	
		3.63±0.722		
	Lise (n=79)	4.25(1.25-5)		
		4.29±0.753		
	Yüksekokul (n=40)	4.13(1-5)		
		3.83±1.064		
	Üniversite (n=69)	4(1.25-5.00)		
3.96±0.897				
Lisansüstü (n=7)	4.50(3.25-5.00)			
	4.25±0.677			
Kurum Algısı	Ortaokul (n=4)	3.00(2.50-3.00)	0.063 ^b	
		2.88±0.250		
	Lise (n=79)	4(1.5-5)		
		3.81±0.930		
	Yüksekokul (n=40)	3.88(1-5)		
		3.59±1.037		
	Üniversite (n=69)	3.50(1.25-5)		
3.56±0.982				
Lisansüstü (n=7)	3.00(2.75-3.75)			
	3.11±0.378			
İşin Doğası	Ortaokul (n=4)	3.38(2.50-3.75)	0.353 ^b	
		3.25±0.540		
	Lise (n=79)	3.75(1-5)		
		3.54±1.027		
	Yüksekokul (n=40)	3.50(1-5)		
		3.24±1.067		
	Üniversite (n=69)	3.50(1-5)		
3.33±0.979				
Lisansüstü (n=7)	4(2.50-5)			

Çizelge 5.12: (devam) İş Tatmini Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

		3.71±1.004	
İş Tatmini	Ortaokul (n=4)	3(2.65-4.05)	0.147 ^b
		3.18±0.606	
	Lise (n=79)	3.9(1.4-5)	
		3.81±0.782	
	Yüksekokul (n=40)	3.88(1.05-4.85)	
		3.54±0.905	
	Üniversite (n=69)	3.50(1.65-5.00)	
3.53±0.833			
Lisansüstü (n=7)	3.70(2.95-4.20)		
	3.61±0.478		

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Kruskal Wallis Test

İlkokul mezunu 1 kişi olduğu için analizden çıkarılarak hesaplanmıştır.

Tablo incelendiğinde, Bilgi ve Beceri, Kurum Algısı, İşin Doğası ve İş Tatmini skor ortalamasıyla eğitim durumu arasında anlamlı fark yokken, Ücret ve Çalışma Arkadaşları skor ortalamasıyla eğitim durumu arasında anlamlı fark bulunmuştur.(p<0.05) Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Lise mezunlarının ücret skor ortalaması üniversite mezunlarından istatistiksel açıdan önemli ölçüde daha yüksektir.Lise mezunları aldıkları ücretten ve zamlardan üniversite mezunlarına göre daha memnun olduğu bulunmuştur. Lisans üstü mezunların Çalışma Arkadaşları alt boyutu skor ortalaması diğer bütün eğitim düzeylerinden istatistiksel açıdan önemli ölçüde daha yüksektir.

Performans değerlendirme ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin analizler Çizelge 5.13’ de verilmiştir.

Çizelge 5.13: Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Eğitim Durumu	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri
Amirler	Ortaokul (n=4)	3.63(2.75-4)	0.274 ^b
		3.5±0.612	
	Lise (n=79)	3.75(1-5)	
		3.47±1.218	
	Yüksekokul (n=40)	3.75(1-5)	
		3.36±1.209	

Çizelge 5.13: (devam)Performans Değerleme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

	Üniversite (n=69)	4(1-5) 3.78±0.874	
	Lisansüstü (n=7)	3.25(2.75-3.75) 3.29±0.419	
Çalışma Koşulları	Ortaokul (n=4)	3.38(2-3.75) 3.13±0.829	
	Lise (n=79)	3.75(1-5) 3.46±1.265	
	Yüksekokul (n=40)	3.63(1-59) 3.49±1.111	0.934 ^b
	Üniversite (n=69)	3.75(1-5) 3.55±1.082	
	Lisansüstü (n=7)	3.75(2.75-4.25) 3.57±0.590	
	Ödüller	Ortaokul (n=4)	2.63(2-4) 2.81±0.851
Lise (n=79)		3.25(1-5) 3.11±1.369	
Yüksekokul (n=40)		2.88(1-5) 2.88±1.119	0.485 ^b
Üniversite (n=69)		3(1-5) 3.26±1.036	
Lisansüstü (n=7)		2.75(2-3.25) 2.71±0.529	
Performans Algısı		Ortaokul (n=4)	2.92(2.67-3.17) 2.92±0.215
	Lise (n=79)	3(1-5) 3.12±1.027	
	Yüksekokul (n=40)	2.83(1-4) 2.78±0.753	0.424 ^b
	Üniversite (n=69)	3(2-5) 3.18±0.704	
	Lisansüstü (n=7)	2.83(2.67-3.50) 2.95±0.381	
	Performans Değerleme	Ortaokul (n=4)	2.94(2.78-3.61) 3.07±0.381
Lise (n=79)		3.33(1-5) 3.27±1.099	
Yüksekokul (n=40)		3.14(1-4.50) 3.09±0.845	0.599 ^b
Üniversite (n=69)		3.28(2.22-5) 3.41±0.727	
Lisansüstü (n=7)		3.11(3-3.28) 3.11±0.124	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, herhangi bir alt boyut ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma yoktur ($p>0.05$).

5.2.4 Korelasyon

5.1 İş tatmini ve Performans Değerleme Algısı ilişkisi

H₀: İş tatmini ve Performans Değerleme Algısı arasında ilişki yoktur

H_A: İş tatmini ve Performans Değerleme Algısı arasında ilişki vardır.

İş tatmini ve performans Değerleme ilişkisi Çizelge 5.14' de verilmiştir.

Çizelge 5.14: İş tatmini ve performans Değerleme ilişkisi

Değişken	N	R	P
İş Tatmini – Performans Değerleme	199	0.692	0.000

Tablo incelendiğinde, İş tatmini ve Performans Değerleme Algısı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. ($p<0.05$; $r=0.692$)

İş tatmini ve performans algısı alt boyutlarına ilişki analizler Çizelge 5.15'de verilmiştir.

Çizelge 5.15: İş tatmini ve performans algısı alt boyutlarına ilişki analiz

Korelasyonlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ücret	—								
2. Çalışma Arkadaşları	0.327**	—							
3. Bilgi ve Beceri	0.401**	0.597**	—						
4. Kurum Algısı	0.556**	0.543**	0.667**	—					
5. İşin Doğası	0.471**	0.566**	0.593**	0.789**	—				
6. Amirler	0.393**	0.604**	0.476**	0.650**	0.674**	—			
7. Çalışma Koşulları	0.358**	0.440**	0.414**	0.622**	0.642**	0.735**	—		
8. Ödüller	0.340**	0.458**	0.335**	0.599**	0.555**	0.585**	0.645**	—	
9. Performans Algısı	0.332**	0.530**	0.346**	0.507**	0.526**	0.643**	0.605**	0.750**	—

Tablo incelendiğinde, Çalışma Arkadaşları ve Ücret arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.327$), Bilgi ve Beceri ve Ücret arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.401$), Bilgi ve Beceri ve Çalışma Arkadaşları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.597$), Kurum Algısı ve Ücret arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.556$), Kurum Algısı ve Çalışma Arkadaşları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.543$), Kurum Algısı ve Bilgi ve Beceri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.667$), İşin Doğası ve Ücret arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.471$), İşin Doğası ve Çalışma Arkadaşları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.566$), İşin Doğası ve Bilgi ve Beceri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.593$), İşin Doğası ve Kurum Algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.789$), Amirler ve Ücret arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.393$), Amirler ve Çalışma Arkadaşları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.604$), Amirler ve Bilgi ve Beceri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.476$), Amirler ve Kurum Algısı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.650$), Amirler ve İşin Doğası arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.674$), Çalışma Koşulları ve Ücret arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.358$), Çalışma Koşulları ve Çalışma Arkadaşları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki

6 SONUÇ

Performans değerlendirme işgörenlerin yaptıkları işe ilişkin bilgi ve beceri düzeylerinin düzenli olarak değerlendirilmesi sürecidir. Günümüz işletmelerinde performans değerlendirme sistemi yaygın olarak kullanılmaktadır. İnsan gücü işletmelerin başarıya ulaşmasında büyük rol oynamaktadır. Başarılı olmak isteyen kurum ve kuruluşlar sahip oldukları insan gücünü verimli ve etkin kullanmak zorundadır.

Çalışmamızın giriş bölümünde tezimin konusu ve önemi hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmamızın ikinci bölümünde performans değerlendirmenin tanımı, önemi, amacı ve faydaları hakkında bilgiler verilmiştir. Performans değerlendirme işgörenler, yönetici ve kurum için oldukça büyük öneme sahiptir. Performans değerlendirme sayesinde işgörenler eksik ve zayıf yönlerini öğrenerek geliştirme olanağına sahip olurlar. Performans değerlendirme işgörenlerin bilgilendirilme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar ve işgörenler yaptıkları iş doğrultusunda işletmedeki konumlarını öğrenirler ya da kendi konumlarını belirleyebilirler. Kariyer düşüncesi olan bireyler performans değerlendirme sayesinde güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek sürekli gelişim olanağına sahip olur. Sürekli aynı pozisyonda benzer işlerin yapılması monotonluğu arttırarak işgörenlerin işlerinden sıkılmalarını ve verimlilik düzeyinin azalmasına neden olur. Başarıları doğrultusunda yükselme imkanlarının sağlanması işgörenlerin işlerini şevk ve coşkuyla yapmalarını sağlar böylece verimlilik artmış olur. Performans değerlendirme sistemi yöneticiler için iyi bir deneyim alanının yaratılmasını sağlar. İşgörenlerin yüksek başarısı yöneticinin doğru teknikler uyguladığını gösterir. Yöneticiler işgörenlerin klavuzudur. İşgörenlerin en çok etkilendikleri kişiler amirleri/yöneticileridir. Yöneticilerin düzenli olarak işgörenlerin performanslarını ölçmeleri olası tehlikelerin erkenden farkına varılmasını sağlar. Performans değerlendirme işletmelerin şu an ve geleceğe yönelik plan ve stratejilerinde büyük rol oynar. Performans değerlendirme

sayesinde işletme rakiplerine oranla eksik olduğu yönler için gerekli eğitim faaliyetlerinin başlatılmasını sağlar. Sürekli kendini yenileyen günümüz teknoloji ve bilgi çağında başarıyı yakalamak için işletmelerin değişikliklere uyum sağlaması gerekir. Bu doğrultuda eksikliklerin giderilmesi performans değerlendirme sistemi sayesinde mümkün olmaktadır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde performans değerlendirmenin yöntemleri, performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar ve karşılaşılan sorunlar anlatılmıştır.

Çalışmamızın dördüncü bölümünde iş tatmininin tanımı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler ve ilgili olduğu temel kavramlarla ilgili bilgiler verilmiştir. İş tatmini işgörenlerin işinden ne kadar memnun olup olmadıklarının göstergesidir. İş tatmini işletmede verimliliğin artmasını sağlar. İş tatmini olmayan birey gerekli çabayı göstermez ve verimlilik düşer. Performans değerlendirme işgörenlerin işinden tatmin olup olmadıklarının belirlenmesini sağlar. Performans değerlendirme sonucunda başarılı olan işgörelere ödül imkanlarının sağlanması işgörenlerin tatminlerinin artmasını sağlar. Başarı ve başarısız işgörenlerin bir tutulması işgörenlerde memnuniyetsizlik yaratır. Performans değerlendirme bu ayrımın belirlenmesini sağlar. Görüldüğü üzere iş tatmini ve performans değerlendirme birbirini etkileyen alanlardır.

Çalışmamızın beşinci bölümünde ise işletmelerde performans değerlendirmenin işgörenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri ilişkisine yönelik veriler sunulmuş ve anketimizle desteklenmiştir.

Fatih Belediyesi kurumunda yapılan performans değerlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler ve verilerimize göre sunulan öneriler maddeler halinde verilmiştir. Bu maddeleri şöyle sıralayabiliriz:

- Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgulara göre erkek işgörenler kadın işgörelere göre ücret artışlarından ve aldıkları ücretten daha çok tatmin duymaktadırlar. Amirler, çalışma koşulları, ödüller, performans algısı, performans değerlendirme, çalışma arkadaşları, bilgi ve beceri düzeyi, kurum algısı, işin doğası ve iş tatmini ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durumda erkek işgörenlerin kadın işgörelere oranla ücret

tatminleri daha yüksektir. Ücret konusunda kadın işgörenlerin ücret tatminlerinin arttırılması farklılığın azalmasını sağlar. Cinsiyet değişkenine ilişkin alt boyutlar incelendiğinde ücret haricinde anlamlı bir farklılaşma yoktur. Kadın işgörenlerin tatminsiz oldukları alanların belirlenip gerekli düzenleyici faaliyetlerin başlatılması tatmin düzeylerinin artmasına olanak sağlar. Bu sayede kadın işgörenlerin moral ve motivasyonları yükselerek verimli çıktılar üretmeleri sağlanır.

- Yaş değişkenine ilişkin bulgulara göre çalışma koşulları, ödüller, performans algısı ve performans değerlendirme skor ortalamasına göre yaş grupları arasında anlamlı fark yokken, amirler skor ortalamasına göre yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. 40-49 yaş grubu bireylerin amir skor ortalamaları 50 yaş ve üstü bireylerden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir. 40-49 yaş grubundaki bireyler amirlerle olan ilişkilerde 50 yaş üstü bireylere göre daha olumlu ilişkiler sergiledikleri bulunmuştur. Yaş değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde amir skor ortalaması haricinde anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. 40-49 yaş grubu işgörenlerin 50 yaş üstü bireylere göre amirlerle ilişkileri olumlu pozitif düzeydedir. 40-49 yaş grubundaki işgörenler amirlerinin kendilerine iş ile ilgili bir sorun olduğunda yardımda bulunmalarından, amirleri ile ilişkilerinden, tepe yönetim ile ilişkilerde amirlerinin destekleyici tavırlarda bulunmalarından yüksek düzeyde memnundurlar. 50 yaş üzerinde olan işgörenlerin belirli bir doyuma ulaşmaları, beklentilerinin azalması bu durumu açıklayabilir niteliktedir. Amirlerin 50 yaş üzerindeki işgörenler ile iletişimlerini kuvvetlendirecek eylemlerde bulunması 50 yaş grubundaki bireylerden olumlu geri dönüşler alınmasına olanak sağlayarak amir-işgören ilişkisini iyileştirebilir.

- Medeni durum değişkenine ilişkin bulgulara göre ücret, çalışma arkadaşları, kurum algısı ve iş tatmini skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark yokken, bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalamasıyla medeni durum arasında anlamlı fark bulunmuştur. Evlilerin bilgi ve beceri ve işin doğası skor ortalaması bekarlardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksektir. Amirler, çalışma koşulları, ödüller, performans algısı ve performans değerlendirme gibi boyutlarla medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu değildir. Bekar işgörenler evli işgörelere göre yeni iş alternatiflerine daha kolay atılırlar. Evli işgörenler belirli bir sorumluluğa sahip

olduklarından dolayı yeni iş alternatiflerine girişmezler. Evli işgörenlerin buldukları kuruma sadakatları bekarlara göre daha yüksektir. Bu durumda bir kuruma yıllarını vermiş işgörenlerin sık sık iş değiştiren işgörelere göre bilgi ve beceri düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bekar işgörelere kendilerini kanıtlayabilecek pozisyonların yaratılması farklı sahalarda kendilerini gösterebilme alanlarının açılması monotonluğu azaltarak iş tatminini artırır.

- Kıdem değişkenine ilişkin bulgulara göre alt boyutlar ile kıdem arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Kıdem değişkeni işgörenlerin iş tatmini ve performansları arasında bir farklılık yaratmaz.
- Eğitim değişkenine ilişkin bulgulara göre lise mezunlarının ücret skor ortalaması üniversite mezunlarından istatistiksel açıdan önemli ölçüde daha yüksektir. Lise mezunları aldıkları ücretten ve zamlardan üniversite mezunlarına göre daha memnun olduğu bulunmuştur. Lisans üstü mezunların Çalışma Arkadaşları alt boyutu skor ortalaması diğer bütün eğitim düzeylerinden istatistiksel açıdan önemli ölçüde daha yüksektir. Üniversite mezunu olan işgörenlerin ücret beklentilerinin yüksek olması ve kurumların bu beklentileri karşılayamaması durumunda üniversite mezunu olan işgörenlerde iş tatminsizliği oluşur. Günümüzün en büyük sıkıntılarında biri üniversite mezunu olan bireyler ücret konusunda yüksek hedeflerinin olması ve kurumların bunu karşılamamasıdır. Bu durumda düşük ücretle işe başlayan işgörenlerde iş doyumunu oluşmaz. Lise mezunlarının ücret konusunda üniversite mezunlarına göre çok fazla beklentilerinin olmaması iş tatminlerinin artmasını sağlamıştır. Üniversite mezunu olan işgörenlerin uzman olduğu pozisyonlara yerleştirilerek yaptığı işe ilişkin gerekli ücretin sağlanması işgörenlerin iş tatminlerinin artmasını sağlar. Ancak okuduğu bölüm ile alakasız bir pozisyona yerleştirilerek düşük ücrete tabi tutulan üniversite mezunu işgörenleri mutsuz ve iş doyumunu sağlamamış çalışan olurlar.

KAYNAKLAR

- Açan, H.İ.** (2016). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağkuş, D.** (2007). “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İşgörenlerin Tutumu”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Akalın, Ş.** (2005). “Satış Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerin Belirlenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akbal, B.** (2010). “Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Araştırması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçakanat, T.** (2009). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Isparta.
- Akdoğan, A.& Demirtaş, Ö.** (2009). “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 23, sayı 1, s.53.
- Akın, E.** (2013). “Bankacılık Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akpınar, B.** (2005). “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Yetkinlik-Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, C.A.** (2001). “Hizmet İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi: Konya Vakıf Hastahanesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Aktaş, E.** (2010). “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akyay, U.** (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı.1, s.74.
- Akyıldız, H.&Güngör, İ.** (2004). “İş Değerlendirmesinde Puan Yönteminin Sorunları ve Bir Model Önerisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.35-36.

- Alga, E.** (2006). “Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulamadaki Sorunları ve Çözüm Önerileri Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altan, G.** (2015). “Türk Bankacılık Sektöründe Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Argon, T.& Eren, A.** (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.
- Aşık, N.A.** (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, sayı. 467, s.38.
- Ayan, F.** (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**.1. Baskı, İlya İzmir Yayınevi, İzmir.
- Aydemir, P.& Erdoğan, E.** (2013). “İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, cilt 13, sayı 2, s.130.
- Aygün, S.Ç.** (2008). “Ankara İli Genel Liselerinde Performansa Dayalı Denetimin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aytok, A.D.** (2004). “Performans Değerlendirme ile Performansa Dayalı Ücret ve Bir Endüstri İşletmesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bağrıaçık, İ.** (2009). “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Bakan, İ.& Kelleroğlu, H.** (2003). “Performans Değerlendirme Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, cilt 8, sayı 1, s.161.
- Balçık, P.Y., Yenilmez, K.&Şahin, S.P.** (2016). “Hacettepe Üniversitesi Hastahaneleri’nde Bireysel Performans Değerlendirme Süreci”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, cilt 19, sayı 1, s.88.
- Barutçugil, İ.** (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**,1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Başar, D.** (2009). “Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları ve Etik İklimi Algulamaları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Başaran, H.** (2003). “Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçların İlişkin Olarak K.K. K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baykal, R.E.** (2013). “Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bektaş, F.** (2014). “Hastahanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Moral ve Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Hastahane Yönetimine Katkısı”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Bereketli, C.** (2016).“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışanların Kişisel Özelliklerinin Farklaştırıcı Etkisi Bir Sivil Toplum Kuruluşunda Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beşiktaş, İ.** (2009). “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biçer, E.** (2014). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D.** (2014). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Boduroğlu, N.** (2013). “Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, Y.** (2013).“Dershane Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Yöneticilerden Algılanan Sosyal Destekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Budak, G.** (2013).**Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- Budak, A.** (2006).“Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde bir uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Camgöz, S.M& Alperden, İ.N.**(2006). ‘360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği’, **Dergipark**, cilt 13, sayı 2, s.194.
- Cingi, A.** (2015). “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkinine Yönelik Bir Araştırma”,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, S.Ü.** (2010). “ Örgütsel İklim ile İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastahanesi Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çınar, Ö.**(2013).“Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü Kahramanmaraş Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”,(**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Çimentepe, A.**(2012).“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolak, G.**(2009).“İşgören Motivasyonu ile İş Doyumu Arasındaki İlişki Kuşadasındaki 5 ve 4 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Çöl, G.**(2008).“Algılanan Güçlendirmelerin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 9, sayı 1, s.38

- Demir, H.**(2009). “Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması ve Bir Model Önerisi”,**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, M.** (2017). “Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, V.** (2009). “Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Dişkaya, A.M.** (2006).“Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dilsiz, F.Y.** (2006).“İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dilsiz, A.** (2010).“Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Dilek, B.İ.** (2009).“Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009.
- Doğan, Ç.** (2009).“Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Doğan, A.** (2004).“Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğu, F.**(2009).“Hazır Giyim İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğruluk, S.** (2004).“Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dokumacı, A.** (2010).“İşe Alım Sürecinin Etkinliğinin Performans Değerlendirme Sistemi ile Ölçülmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Durak, S.** (2009). “Anadolu ve Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Sosyal Destek Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durmaz, O.A.** (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Sistemleri ve Jandarmaya Uygulanabilirliğinin

- Değerlendirilmesi’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Deniz Harp Okulu Komutanlığı, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü.
- Dündar, F.M.** (2013).‘‘360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği’’,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eraslan, E.&Algün, O.**(2005).‘‘İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı’’, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**,cilt 20, sayı 1, s.97.
- Erdemli, Ç.,Sümer, H.C.& Bilgiç, R.** (2007).‘‘Performans Yönetiminde Yazılı Geribildirim ve Yazılı artı Sözlü Geribildirim Yöntemlerinin Karşılaştırması’’, **Türk Psikoloji Dergisi**,cilt 22, sayı 60, s.72.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Camgöz, S.M., Güler, B.K., Karapınar, P.B.,Ekmekçi, Ö.T., ÖzgödekH.M.F., Özgödek, D.G., Odabaşı, N.A& Borluk, Ç.N.A.** (2014).**İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı,Nobel Yayınları, Ankara, 2014.
- Erkoç, D.** (2009).‘‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Eroğlu, H.T.** (2011).**Kamu Yönetiminde Performans**, Çizgi Kitabevi, İstanbul,
- Eroğlu, Ş.G.** (2009).‘‘Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ertürk, M.** (2011)., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2011.
- Eryalçın, S.A.** (2014). ‘‘Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Eleştirel Gözden Geçirilmesi ve En Uygun Yöntemin Tespiti İçin Ahp –Topsis Uygulaması’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ferecov, R.** (2002).‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Azerbaycan’da Bir İşletmede Uygulama’’, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2002.
- Gavcar, E.,Bulut, Z.A&Engin, K.** (2006).‘‘Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları Muğla İli Örneği’’, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler FakültesiDergisi**, cilt 13, sayı 2, s. 36.
- Gencel, N.** (2008).‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Tezsiz Yüksek Lisans Programının Değerlendirilmesi’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi**),Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Genç, T.** (2012).‘‘Çok Ölçütlü Performans Değerlendirme Teknikleri ve Türkiye’nin Ekonomik Performansının Avrupa Birliği Üye Ülkeleri ile Karşılaştırılması’’,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, V.** (2013). ‘‘Alanyadaki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri’’, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.

- Gökdemir, D.** (2016).“Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Kamu Hastahanesinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güler, Ö.** (2012).“Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması ve Bir Örnek Olay Çalışması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gökdemir, D.** (2016). “Sağlık Çalışanlarında Mobbing Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Göksel, A.** (2013). **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı**. 2. BaskıNobel Yayınları, Ankara.
- Gurlaş, M.S.** (2016). “Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Nişantası Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneş, N.** (2004).“Bankacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S.**(2014).**İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2014.
- Gürbüz, S.&Yüksel, M.** (2008). “ Çalışma Ortamında Duygusal Zeka”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 9, sayı 2, ss.174-175.
- Helvacı, A.** (2002).“Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt 35, sayı 1-2, s.161.
- Ilıcak, E.** (2009). “Liderlerin Yönetimsel Davranışları ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- İmamoğlu, S.Z., Keskin, H.& Erat, S.** (2004). “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 11, sayı 1, s.169.
- İşleyen, M.** (2014) ‘Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Araştırması’, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Karatekin Üniversitesi, Çankırı.
- Işık, M.** (2012).“İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma”,**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- İzgi, C.** (2013).“İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İplik, F.N.** (2004).“Performans Değerlendirilmesi Türkiye’de 5 Yıldızlı Otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik bir araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Kale, S.** (2012). “Duygusal Zeka Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.
- Kantos, Z.E.** (2013). “Performans Değerlendirme Süreci ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, **Eğitim Bilimleri ve Uygulama**, cilt 12, sayı 23, s.61.
- Kara, D.** (2010). “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, cilt 11, sayı 1, s.89.
- Karadeniz, U.** (2010). “Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Uluslu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakuş, O.** (2004).“Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, İ.** (2004). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminlerinin Ölçülmesi ve İş Tatmininin İşgörenlerin İşlerini Bırakma Tutumları Üzerine Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Kaya, O.** (2009).“Aile Şirketlerindeki Liderlik Biçiminin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kaymaz, K.** (2008). “Geri Bildirim Sisteminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”,(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kerman, S.T.** (2004). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Rotasyon Gerekli mi?”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara..
- Kılıç, S.** (2011). “Performans Değerlendirmesinin Adalet Algısı ve İş tatminiyle İlişkisi”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kır, İ.** (2012). “Performans Değerlendirmede Ahp Yaklaşımı ve Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Kocabey, M.Y.** (2014). “Hemşirelerin Performans Değerlendirme Sistemi Hakkındaki Farkındalıklarının Belirlenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, Ö.** (2011). “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kosovalı, P.** (2017).“ İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koyuncu, S.C.**(2013). “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi Niğde İlinde Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Korucu, G.** (2016) “Pozitif Psikolojik Sermaye Bağlamında Hizmet Sektörlerinde Kadın İşgücünün İş Tatminini Etkileyen Faktörler Çanakkale İli Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Kubat, G.** (2012). “Özdeğerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 5, sayı 1, ss. 56-57.
- Kubat, U.& Kuruüzüm, A.** (2010). “İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 15, sayı 3, s.492.
- Kurgun, O.A& Yemişçi, D.A.** (2007). “İş Değerlemede Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama”**Çimento İşveren Dergisi**, sayı 4, cilt 21, s.8.
- Kurt, C.F.** (2006). ‘Ücretlerin Belirlenmesinde Performans Değerlendirme Sistemi’, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurşun,S.** (2016).“Veri Zarflama Analizi ile Performans Değerlendirme”,**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**,İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Löle, A.** (2012).“Türk Basımında İş Tatmini ve Sendikalaşma İlintisi Akşam Gazetesi Üzerine Bir İnceleme”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Mentor, P.** (2009).**Performans Değerlendirmesi**, Melis İnan (Çev.), Optimist Yayınları, İstanbul, 2009.
- Memunoğlu, M.** (2015).“Öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile İlgili Görüşleri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Morçin, S.E.** (2012). “Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Mutlu, A.** (2012).“360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi’nde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Okakın, N.& Şakar, M.** (2016).**İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Okay, H.** (2016, 18 Mart). **İş Dizaynı ve İş Dizaynı Yaklaşımları 1**, Dünya Gazetesi.
- Okumuş, Y.** (2006). “Zihinsel Engelliler Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler ve Öneriler”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Okur, H.** (2010). “Bankaların Performans Değerlendirmelerinde Bilgisayarların ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Olca, Y.** (2016). “Eğitim Kurumlarında 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”,**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Öner, B.** (2010). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısının İşten Ayrılma

- Niyetine Etkisi'', (**Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.
- Örücü, E.&Kanbur, A.** (2008). "Örgütsel Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği'', **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, cilt 15, sayı 1, ss.86-87.
- Özaydın, M.M.& Özdemir, Ö.** (2014)."Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği'', **İşletme Araştırmaları Dergisi**, cilt 6, sayı 1, s.255.
- Özdoğan, M.** (2009). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Konusundaki Yönetici ve Öğretmen Görüşleri'', (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Özer, M.A.** (2013). "Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi'', **Sayıştay Dergisi**, cilt 13, sayı 1, s.4.
- Özer, P.S., Topaloğlu, T.& Özmen, Ö. N. T.** (2013). "Destekleyici Örgüt İkliminin İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi'', **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 13, sayı 4, ss.439- 440.
- Özkalp, E.** (2003). "Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı'',**İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, cilt 7, sayı 2, s.7.
- Öztekin, Z.S.** (2008)."Orduda İş Tatmini Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma'', (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, S.A.** (2000)."Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım Kritik Olaylar Tekniği'', **Turizm Araştırmaları Dergisi**, Prof. Dr. Hasan Olalı Eylül Aralık Özel Sayısı, s.59.
- Özyörük, M.** (2009)."Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme'',(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Palmer, M.J.** (1993).**Performans Değerlendirmeleri**,Doğan Şahiner (Çev.),1. Baskı, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Robbins, STEPHEN P, & Judge, Timothy A.** (2013). **Örgütsel Davranış**, İnci Erdem (çev.), 14. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z.** (2013).**İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A.C., Özçelik, A.O., DüNDAR, G., Ataay, İ. D., Adal, Z.& Tüzüner, L.** (2015). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Sattar, B.** (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi TCDD Genel Müdürlüğü Örneği'',(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Satır, E.** (2011). "Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama'', (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sayın, B.** (2008). "Personel Başarı Değerlemesi'', (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi**),Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Seller, E.**(2009), "Şirket Birleşmelerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma'', (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Sevimli, F.&İşcan, Ö.F.** (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu” **Ege Akademik Bakış Dergisi**, cilt 5, sayı 1, s.5.
- Sezer, H.& Şahin, H.**(2015), “Sağlık Bilimleri Araştırmalarında Güncel Bir Yaklaşım Kritik Olaylar Tekniği”, **Tıp Eğitim Dünyası Dergisi**, cilt 14, sayı 44, s. 15.
- Sirem, S.** (2009). “Duygusal Zeka ve İş Tatmini İlişkisinin Analizi Afyonkarahisar İli Kamu Sağlık Çalışanların Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Soydan, T.** (2012). “Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sisteminin Geçerliliği Üzerine Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Bir Araştırma”, **Ege Eğitim Dergisi**, cilt 13, sayı 1, s.4.
- Şahal, E.** (2015). “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2015.
- Şekercioğlu, L.S.** (2010).“Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme, İzmir İli İlçe Belediyeleri Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Şentürk, B.** (2015).“360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş.& Kınır, S.** (2006). **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tan, Ö.** (2009). “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarakcı, H.** (2016). “Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Kırıkkale.
- Taşbaşı, B.** (2013). “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Malatya.
- Taşdemir, S.** (2013). “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi”, (**Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi**), Ankara.
- Taşkaya, S.** (2009).“Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet İlişkin Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tekingündüz, S.** (2012).“Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tunçer, P.** (2013).“Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, cilt Ocak Mart 2013, sayı 88, s.90.

- Türk, F.** (2016). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanların Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tüzüner, L.** (2011).**İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme Ve Değerlendirme**, 1. Baskı, Beta yayıncılık, İstanbul.
- Uç, K.K.** (2016).“Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Müşterilerinin Memnuniyet Algıları Üzerine Etkisi Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama,” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uçar, A.** (2001). “İstanbul İli İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uyargil, C.** (2008).**İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. 2.Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Uyarlar, U.** (2010). “Sağlıkta Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010.
- Uygun, S.V.** (2008). “Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi Hatay’da Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Uysal, Ş.** (2015). “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurların Genel Bir Bakış”, **Electronic Journal Of Vocational Colleges**, cilt 5, sayı 2,s.33.
- Üngüren, E., Cengiz, F., ve Algür, S.** (2009). “ İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 8, sayı, 27, ss.53- 54.
- Yerlikaya, O.** (2009).“Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamaları ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Yetişkin, Y.** (2009).“Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerindeki Kullanımı ve Buna İlişkin Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009.
- Yılmazgil, S.M.** (2012).“Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yerli, E.** (2006).“Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yenitepe, D. I.** (2008).“Moral ve Motivasyon ile Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında İş Tatmini”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, B.** (2016).“Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi”,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, E.** (2015).“İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans**

Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Gaziantep.

Yaman, R. (2009). ‘‘Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine
Etkileri’,(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.



EKLER

Ek1: Anket

Sayın, personeli,

Aşağıda ‘‘Performans değerlendirme ile İş tatmini’’ başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış bir veri toplama aracı bulunmaktadır. Cevaplarınızın samimi ve dürüst olması çalışmanın sağlıklı ve doğru sonuçlar vermesi için önemlidir. Elde edilecek sonuçlar tamamıyla bilimsel ahlaka uygun şekilde gizlilik içinde değerlendirileceğinden lütfen isminizi belirtmeyiniz. Bana ayırdığınız zaman ve çalışmama getirdiğiniz değerli katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

- 1.Cinsiyet Kadın Erkek
- 2.Yaş
- 3.Medeni durumunuz Evli Beket Boşanmış
- 4.Kurumdaki Kıdem Durumunu 0-5 yıl 6-1 yıl 12 yıl ve üzeri
- 5.Öğrenim Durumunuz Hiç okula gitmemiş İlkokul mezunu
- Ortaokul mezunu Lise mezunu
- Yüksekokul (Önlisans)
- Üniversite (Lisans) Lisansüstü Master
- Lisansüstü-Doktora

İŞ TATMİNİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yaptığım işe karşılık aldığım ücreti yeterli buluyorum					
Çalışma arkadaşlarımla kıyasladığımda ücretim konusunda adaletsizliğe uğradığım duygusuna kapılmam					
Başka kurumlarda benzer işler yapan çalışanlarla kendimi kıyasladığımda ücretimin düşük olmadığını görmekteyim					
İşimdeki ücret artışlarından memnunum					
Çalışma arkadaşları olarak birbirimizle iyi geçiniriz, çalışma arkadaşlarımızı muvafık kişilerdir					
Birlikte çalıştığım kişilerle yakın arkadaşlıklar kurabilmekten dolayı mutluyum					
Çalışma arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırız, yardımlaşmaktan kaçınmayız					
Çalışma arkadaşlarımla iyi geçiniriz					
İşimin gerektirdiği faaliyetleri zorlanmadan en iyi şekilde yapabilmekteyim					
İşimi yaparken ihtiyacım olan bilgiye yeterince sahip olduğumu düşünüyorum					
Yeteneklerime en uygun olan işi yapmaktayım					
İşimde gerçekten başarılı olduğumu düşünüyorum					
Bu kurumda çalışmak, bana toplumda saygınlık kazandırıyor					
Çalıştığım politikaları ve hedefleri ile ilgili çalışanlarımı bilgilendirme konusunda yeterlidir					
Bu kurumda çalışmak bana güvenli bir gelecek sunuyor					
Çalıştığım politikaları ve hedefleri ile ilgili çalışanlarımı bilgilendirme konusunda yeterlidir					
Kurumum çalışanlarına karşı bulunduğu vaatleri her zaman yerine getirir					
İşim, dini inançlarıma, ahlaki vicdani değerlerime ters düşmeyen bir iştir					
İşimde terfi etme olanağına sahibim					
Yaptığım iş günden güne yeni şeyler yapmama ve gelişmeye olanak veren bir iştir					
İşim, yeni fikirlerimi deneme ve tek başıma karar alma olanağı sağlayan bir iştir					

PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimle ilgili bir sorun yaşadığımda amirlerim yardımcı olurlar					
Amirlerimin astları ile arasında olumlu bir ilişki vardır					
Amirlerim, şikayetlerimi dikkate alırlar					
Amirlerim, astların tepe yönetim ile olan ilişkilerinde astlarını destekleyen bir tavır sergiler					
Çalışma koşullarımdan memnunum (Isınma, aydınlatma vb...)					
İşimi yaparken bulunduğum ortam, bulunması gereken fiziksel imkanlara sahiptir					
Tek başıma serbestçe çalışma imkanına sahibim					
İş sağlığı ve güvenliğine yönelik alınan önlemler tatmin edici düzeydedir					
Performans değerlendirme sonucu aldığım ödüller yeterlidir					
Aldığım ödüller performansım ile orantılıdır					
Performans karşılığı verilen ödüller adaletli bir şekilde belirlenir					
Performansım karşılığında ödüller zamanında verilmektedir					
Performans değerlendirme yapılmıyorsa kendimi daha iyi hissedirdim					
Performans değerlendirmenin nasıl yapıldığı ve ne işe yaradığı hakkında bilgim yok					
Performans değerlendirme çalışanla çalışmayanı ayırt etmeye yardımcı olur					
Performans değerlendirme sonucunda hata ve eksiklerimi görürüm					
Performans değerlendirme sonuçlarının sadece ücret artışı, terfi ve işten çıkarmalarda kullanılması beni huzursuz ediyor					
Performans değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum					
Performans değerlendirme sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum					
İşletmede performans değerlendirmenin yapılan işle ilgili yoktur, işi yapan kişi ile ilgili vardır					
Performans değerlendirmenin zamanlaması her zaman aklımda bir şüphe uyandırır					
İşletmedeki performans değerlendirme yöntemini mantıklı buluyorum					
Performans değerlendirme sonuçlarının işimde gelişmeye olumlu katkısı yoktur					

TEŞEKKÜREDERİM



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Rüya akıl

Doğum Tarihi ve Yeri: 07.02.1991/ Bakırköy

E-Posta: ruyaates1991@hotmail.com



1991 yılında İstanbul'un Bakırköy ilçesinde doğdu. Eğitim ve öğretim hayatına 1998 yılında Mustafa Eravutmuş İlköğretim Okulu'nda başladı. 2005 yılında Nakipoğlu Cumhuriyet Anadolu Lisesi, 2009 yılında İstanbul Arel Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği ve 2014 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Yönetimi Programına başlamıştır.

