

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ

Işıl TURHAN

Danışman

Prof. Dr. Sevda DEMİRBİLEK

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Işıl TURHAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi

Işıl Turhan

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı

Günümüz işletmeleri, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek amacıyla farklı girişimlerde bulunmaktadır. Rakipleri karşısında fark yaratmak isteyen işletmeler, beşeri ilişkilere önem vermekte ve çalışanların memnuniyet düzeyini artırarak onlardan en yüksek verimi elde etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışanlarının daha yüksek performansla çalışmasını isteyen işletmelerin özellikle son yıllarda üzerinde durduğu kavramlardan biri de iş doyumudur. İş doyumunu, genel olarak çalışanların işlerine yönelik tutumunu ifade etmektedir. Çalışanlar işletmeye ekonomik, sosyal vb. birçok amaçlarını gerçekleştirmek için girer. Çalışanların iş doyumunu ölçmek amacıyla çeşitli anketler uygulanmakta ve elde edilen sonuçlar insan kaynakları politikalarına yön vermektedir. Çalışanların beklentileri ve gereksinimleri doyuruldukça ise işlerine yönelik daha olumlu bir tutum geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Performans ise, çalışanın işi ile ilgili elde ettiği sonuçlara ilişkin bir kavramdır. Çalışanların işlerinden memnuniyetleri arttıkça, işe olan bağlılıkları da artmakta ve bu sürecin doğal bir sonucu olarak performanslarının da artması beklenmektedir. Yapılan birçok araştırma iş doyumunu ile çalışanın performansı arasında olumlu bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında bir işletmede yürütülen araştırma sonucu elde edilen bulgularda, çalışanların iş doyumları ile performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişkiye rastlanmıştır. İş doyumunun demografik faktörler tarafından da etkilendiği sonucuna varılmakla birlikte, iş doyumunu etkileyen faktörler üzerinde durularak iş doyumunun sırasıyla amirlerle ilişkiler, kurum algısı, çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceri, arkadaş ilişkileri ve performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen ücret veya ödül olarak aldığı karşılık değişkenlerinden etkilendiği görülmektedir.

Çalışanların iş doyumunu artırmak isteyen işletmeler, öncelikle çalışanlarının gereksinimlerini doğru bir şekilde saptayabilmeli ve karşılayabilmelidir. Amirler ile ve diğer çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin doyum sağlayıcı bir nitelik kazanması için kurum içi iletişime önem verilmeli ve ayrıca, çalışanlar arasında ücret ve ödüllendirmelere ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları temel alınarak işletme içinde daha adil bir yapı oluşturulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Performans, Performans Değerleme

ABSTRACT

Post Graduate Thesis

The Affect Of Performance Evaluation On Job Satisfaction

Işıl Turhan

Dokuz Eylul University

Institute of Social Sciences

Department of Labor Economics and Industry Relations

Human Resources Masters With Thesis

Enterprises take different steps to survive in the intense competition environment today. Enterprises desiring to create difference against their competitors attach importance to human relations and increase the satisfaction level of their employees and aim to get the highest efficiency from them.

One of the concepts emphasized most by the enterprises desiring their employees to work with higher performance in recent years is the job satisfaction. Job satisfaction is generally described as the attitude of employees towards their jobs. Employees start to work at the enterprise to achieve their aims such as economic, social, etc. Various questionnaires are applied to measure the job satisfaction of the employee and results obtained direct the human resources policies. As the expectations and requirements of the employees are satisfied, it is observed that they develop more positive attitude towards their jobs. The performance is the concept relating to the results of the employee for the job. As the job satisfaction of the employee increases, their dedication to the job increases and it is expected that their performance will increase as a natural result of this process. Many researches show that there is a positive correlation between the job satisfaction and performance of the employee.

Within the scope of study, a positive relation was seen between the job satisfaction and performance evaluation of the employees in the research findings. In addition to the conclusion that the job satisfaction is affected by the demographic factors, factors affecting the job satisfaction are emphasized and it is seen that job satisfaction is affected by mutual variables as salary or award determined according to performance evaluation results and knowledge, skill, friend relationship, corporate perception and relationship with supervisors.

Enterprises desiring to increase the job satisfaction of the employees should determine the requirements of employees accurately first of all and meet these requirements of the employees. For the relationships with supervisors and other colleagues to be satisfying, in-house communication should be seen as important and moreover, performance evaluation results should be taken as the basis for decisions about salary and awarding between employees and a fairer structure should be created in the enterprise.

Key Words: Job Satisfaction, Performance, Performance Evaluation

İÇİNDEKİLER

PERFORMANS DEĞERLEMENİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ

YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO VE GRAFİK LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

1.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI	3
1.1.1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi.....	3
1.1.1.1. İş Doyumunun Tanımı.....	3
1.1.1.2. İş Doyumunun Önemi.....	4
1.1.2. İş Doyumunun Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	5
1.1.2.1. Yaşam Doyumu ve İş Doyumu.....	5
1.1.2.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu.....	6
1.1.2.3. Verimlilik ve İş Doyumu.....	8
1.1.2.4. Performans ve İş Doyumu.....	9
1.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	10
1.2.1. Kişisel Faktörler.....	10
1.2.1.1. Yaş.....	10
1.2.1.2. Cinsiyet.....	11
1.2.1.3. Kıdem.....	11
1.2.1.4. Eğitim Düzeyi.....	12
1.2.1.5. Yetenek.....	13
1.2.1.6. Kişilik Özellikleri ve Duygusal Durum.....	13
1.2.2. Örgütsel Faktörler	14
1.2.2.1. Ücret.....	15
1.2.2.2. İşin Niteliği.....	17
1.2.2.3. Çalışma Koşulları.....	19
1.2.2.4. Sağlanan Hizmetler ve Yan Haklar	21
1.2.2.5. Terfi.....	22
1.2.2.6. İş Güvencesi.....	23
1.2.2.7. Eğitim.....	24
1.2.2.8. İletişim.....	25
1.2.2.9. Yöneticilerin Tutumu.....	26
1.2.2.10. Çalışanın İçinde Bulunduğu İş Grubunun Doyum Düzeyi.....	27

1.3. İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ VE SONUÇLARI	27
1.3.1. İş Doyumunun Ölçülmesi.....	28
1.3.1.1. İş Tanımlama Endeksi.....	28
1.3.1.2. Minnesota Tatmin Ölçeği.....	29
1.3.1.3. Ölçüm Sonuçlarının Analizi Yorumlanması ve Açıklanması.....	29
1.3.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	30
1.3.2.1. İşgören Devri.....	31
1.3.2.2. Devamsızlık.....	33
1.3.3. İş Doyumunun Artırılması.....	34
1.3.3.1. İş Genişletme.....	34
1.3.3.2. İş Zenginleştirme.....	35
1.3.3.3. İş Rotasyonu.....	35
1.3.3.4. Kariyer Geliştirme.....	36
1.3.3.5. Esnek Zamanlı Çalışma.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME	38
2.1.1. Performans Kavramı.....	38
2.1.2. Performansı Belirleyen Faktörler.....	39
2.1.2.1. Kurum Kültürünün Performans Üzerine Etkisi.....	41
2.1.2.2. Yöneticilerin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi.....	43
2.1.3. Performans Değerleme Kavramı.....	44
2.1.3.1. Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerleme.....	46
2.1.3.2. Performans Değerlemenin Önemi	47
2.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI VE YARARLARI	48
2.2.1. Performans Değerlemenin Amaçları.....	48
2.2.2. Performans Değerlemenin Yararları.....	49
2.2.2.1. Performans Değerlemenin Çalışanlar İçin Yararları.....	50
2.2.2.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler İçin Yararları.....	50
2.2.2.3. Performans Değerlemenin İşletmeler İçin Yararları.....	51

2.3. PERFORMANS DEĞERLEME BASAMAKLARI	52
2.3.1. İş Analizi.....	53
2.3.2. Performans Değerleme Sürecinde Hedef Belirleme.....	53
2.3.3. Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	55
2.3.4. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	55
2.3.5. Performans Değerlemecilerin Belirlenmesi.....	56
2.3.6. Performans Değerleme Süreci.....	58
2.3.7. Performans Değerleme Sonuçlarının Açıklanması ve Ödüller.....	60
2.3.8. Performans Değerleme Aralıklarının Belirlenmesi.....	62
2.4. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	63
2.4.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri.....	64
2.4.1.1. Grafik Yöntemi.....	64
2.4.1.2. Puanlama Yöntemi.....	65
2.4.1.3. Karşılaştırma Yöntemi.....	65
2.4.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	66
2.4.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	67
2.4.1.6. Kritik Olay Yöntemi.....	68
2.4.1.7. Ağırlıklı Denetim Listesi Yöntemi.....	69
2.4.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri.....	70
2.4.2.1. Hedeflere Göre Yönetim (HGY).....	70
2.4.2.2. Değerleme Merkezi.....	71
2.4.2.3. 360 Derece Performans Değerleme.....	71
2.4.2.4. Davranışa Dayalı Değerleme Ölçeği.....	72
2.4.2.5. Sorumluluk Merkezleri.....	73
2.4.2.6. İş Standartları Yaklaşımı.....	74
2.4.2.7. Özdeğerlendirme.....	74
2.5. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI	75
2.5.1. Hale Etkisi.....	77
2.5.2. Kontrast Hataları.....	78
2.5.3. Yakın Zaman Etkisi.....	78
2.5.4. Başarı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği.....	79
2.5.5. Tarafli Ölçüm.....	79
2.5.6. İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması.....	80
2.5.7. Aşırı Hoşgörü.....	80
2.6. PERFORMANS DEĞERLEME VERİMLİLİK VE KATILIM İLİŞKİSİ	81
2.7. PERFORMANS DEĞERLEME VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU VE PERFORMANS DEĞERLEME İLİŞKİSİNE YÖNELİK

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, GÜVENİRLİĞİ VE

HİPOTEZLERİ	86
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	86
3.1.2. Araştırma Yöntemi.....	86
3.1.2.1. İşletmeye ve Performans Değerleme Sistemine İlişkin Genel Bilgiler	87
3.1.2.2. Örneklem.....	88
3.1.3. Güvenirlik Düzeyi.....	88
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	91

3.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANITICI

BİLGİLER	92
3.2.1. Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı.....	92
3.2.2. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	93
3.2.3. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	94
3.2.4. Çalışanların Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı.....	95
3.2.5. Çalışanların Bağlı Oldukları Müdürlüklere Göre Dağılımı.....	96
3.2.6. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	97

3.3. FREKANS ANALİZİ

3.3.1. İş Doyumuna İlişkin Frekans Analizi.....	98
3.3.1.1. Ücret.....	98
3.3.1.2. Çalışma Arkadaşları	100
3.3.1.3. Bilgi ve Beceri	101
3.3.1.4. Kurum Algısı.....	103
3.3.1.5. İşin Doğası	104
3.3.1.6. Amirler	106
3.3.1.7. Çalışma Koşulları	107
3.3.2. Performans Değerleme Ödüllerinden Elde Edilen Doyuma İlişkin Frekans Analizi.....	109
3.3.3. Performans Algısına İlişkin Frekans Analizi.....	110

3.4. ÇAPRAZ TABLO ANALİZİ

3.4.1. Çalışanların Medeni Durumu ile Amirleriyle Olan İlişkisi.....	115
3.4.2. Kıdem ile İşin Gerektirdiği Bilgi ve Beceri Düzeyi İlişkisi.....	116
3.4.3. Kıdem Durumu ile Çalışanların Amirleriyle İlişkisi.....	118
3.4.4. Çalışanların Kıdemi ile İş Doyumu İlişkisi.....	119
3.4.5. Çalışanların Kıdemi ile İşin Doğasına İlişkin Doyumları İlişkisi.....	120
3.4.6. Çalışanların Eğitim Durumları ile Çalışma Koşullarından Doyumları İlişkisi.....	122

3.4.7. Çalışanların Eğitim Durumları ile Performans Sonucu Elde Ettikleri Ödüllerden Doyumları İlişkisi.....	123
3.4.8. Çalışanların Ücretlerinden Doyumu ile Performans Değerleme Sonucu Elde Ettikleri Ödüllerden Doyum İlişkisi.....	125
3.4.9. Çalışanların Kurum Algıları ile Performans Değerleme Karşılığı Elde Ettikleri Ödüllerden Doyum İlişkisi.....	126
3.4.10. Çalışanların İşin Doğasına Yönelik Doyumları İle Performans Değerleme Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi.....	128
3.4.11. Amirlerden Memnuniyet ile Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi.....	129
3.4.12. Çalışma Koşullarından Doyum ile Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi.....	130
3.4.13. Çalışanların İş Doyumu ile Performansları Karşılığı Elde Ettikleri Ödüllerden Doyumu İlişkisi.....	132
3.5. KORELASYON ANALİZİ.....	133
3.5.1. İş Doyumu ve Performans Değerleme İlişkisi.....	133
3.5.1.1. Ücrete İlişkin Doyum ve Performans Değerleme İlişkisi.....	133
3.5.1.2. Çalışma Arkadaşları ile Olan İlişkilerden Doyum ve Performans Değerleme İlişkisi.....	134
3.5.1.3. İş Bilgisi ve Beceri Düzeyi ile Performans Değerleme İlişkisi.....	134
3.5.1.4. Çalışanın Kurumundan Duyduğu Doyum ile Performans Değerleme İlişkisi.....	135
3.5.1.5. İşin Doğasına İlişkin Doyum ile Performans Değerleme İlişkisi.....	136
3.5.1.6. Amirlerden ve Amirlerle Olan İletişimden Doyum ile Performans Değerleme İlişkisi.....	136
3.5.1.7. Çalışma Koşullarından Doyum ile Performans Değerleme İlişkisi.....	137
3.5.2. İş Doyumu ile Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi.....	137
3.6. FAKTÖR ANALİZİ.....	139
3.6.1. Faktör Analizi İçin Yapılan Ön Çalışmalar.....	139
3.6.2. Faktör Analizi Bulguları.....	140
3.7. REGRESYON ANALİZİ.....	147
3.8. AYRIŞTIRMA ANALİZİ.....	152
3.9. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	156
SONUÇ.....	158
KAYNAKÇA.....	161
EKLER.....	173

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Cronbach Alfa Katsayısı İşlenmiş Veri Özeti.....	88
Tablo 2 : ANOVA Tukey'in Toplanabilirlik Testi..	90
Tablo 3 : Hotelling T-Kare Testi.....	91
Tablo 4 : Cinsiyete Göre Dağılım.....	93
Tablo 5 : Öğrenim Durumuna Göre Dağılım.....	94
Tablo 6 : Kıdem Durumuna Göre Dağılım.....	95
Tablo 7 : Bağlı Olunan Müdürlüklere Göre Dağılım.....	96
Tablo 8 : Medeni Duruma Göre Dağılım.....	97
Tablo 9 : Ücrete İlişkin Soruların Frekans Analizi.....	99
Tablo 10 : Çalışma Arkadaşlarına İlişkin Soruların Frekans Analizi.....	100
Tablo 11 : Bilgi ve Beceriye İlişkin Soruların Frekans Analizi.....	102
Tablo 12 : Kurum Algısına İlişkin Soruların Frekans Analizi.....	103
Tablo 13 : İşin Doğasına İlişkin Soruların Frekans Analizi.....	105
Tablo 14 : Amirlerle İlişkin Soruların Frekans Analizi.....	106
Tablo 15 : Çalışma Koşullarına İlişkin Soruların Frekans Analizi.....	108
Tablo 16 : Performans Değerleme Sonucu Elde Edilen Ödüllerden Doyuma İlişkin Soruların Frekans Analizi.....	109
Tablo 17 : Performans Algısına İlişkin Soruların Frekans Analizi.....	111
Tablo 18 : Medeni Durum ile Çalışanın Amirler ile Olan İlişkisi Çapraz Tablosu.....	115
Tablo 19 : Kıdem ile İşin Gerektirdiği Bilgi ve Beceri Düzeyi İlişkisi Çapraz Tablosu.....	117
Tablo 20 : Kıdem Durumu ile Çalışanların Amirler ile İlişkisinden Doyumu Çapraz Tablosu.....	118
Tablo 21 : Çalışanın Kıdemi ve İş Doyumu İlişkisi Çapraz Tablosu.....	119
Tablo 22 : Çalışanların Kıdemi ile İşin Doğasına İlişkin Doyumları İlişkisi Çapraz Tablosu	121
Tablo 23 : Çalışanların Eğitim Durumları ile Çalışma Koşullarından Doyumları İlişkisi Çapraz Tablosu	122
Tablo 24 : Çalışanların Eğitim Durumları ile Performans Sonucu Elde Ettikleri Ödüllerden Doyumları İlişkisi Çapraz Tablosu.....	124

Tablo 25 : Çalışanların Ücretlerinden Doyumu ile Performans Değerleme Sonucu Elde Ettikleri Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu.....	125
Tablo 26 : Çalışanların Kurum Algıları ve Performans Değerleme Karşılığı Elde Ettikleri Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu.....	127
Tablo 27 : Çalışanların İşin Doğasına Yönelik Doyumları ve Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu.....	128
Tablo 28 : Amirlerden Memnuniyet ile Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu.....	129
Tablo 29 : Çalışma Koşullarından Doyum ile Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu.....	131
Tablo 30 : Çalışanların İş Doyumu ile Performansları Karşılığı Elde Ettikleri Ödüllerden Doyumu İlişkisi Çapraz Tablosu.....	132
Tablo 31 : KMO ve Bartlett Testi.....	140
Tablo 32 : Açıklanan Toplam Varyans	141
Tablo 33 : Açıklanan Varyans Oranı.....	143
Tablo 34 : Modellerde Yer Alan Değişkenlerin Katsayıları.....	148
Tablo 35 : Modellere Ait R^2 , R^2_{adj} ve Tahmin Standart Hataları Model Özeti.....	149
Tablo 36 : Modellere Ait ANOVA Tabloları ANOVA(f).....	150
Tablo 37 : Ayrıştırma Analizi Test Sonuçları(a).....	153
Tablo 38 : Stepwise Değişken Seçimi Yöntemi Bulgusu Giren/Çıkan Değişkenler(a,b,c,d).....	154
Tablo 39 : Analizdeki Değişkenler	155

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1 : Yaşa Göre Dağılım	92
Grafik 2 : Cinsiyete Göre Dağılım	93
Grafik 3 : Öğrenim Durumuna Göre Dağılım.....	94
Grafik 4 : Kıdem Durumuna Göre Dağılım	95
Grafik 5 : Bağlı Olunan Müdürlüklere Göre Dağılım	97
Grafik 6 : Medeni Duruma Göre Dağılım	98
Grafik 7 : Çizim Grafiği.....	143

GİRİŞ

İşletmelerin personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi, eğitim ve performans değerlendirme gibi fonksiyonları daha önemli hale getirmiştir. Günümüz rekabet ortamında verimli insan kaynağı ile çalışmanın rekabette önemli bir araç olması işverenleri performans değerlendirme çalışmaları yaparak zayıf ve yeterli çalışanları belirlemeye ve sonuçlar ışığında bir hareket planı hazırlamaya yöneltmektedir. Ayrıca 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2003 yılında yürürlüğe girmesi ve işverence verim düşüklüğü nedeni ile iş sözleşmesine son verilmesinin işletmede performans değerlendirme sonuçlarına göre mümkün olması da, işverenler açısından performans değerlendirme uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir.

Çalışanlarının verimini arttırmak isteyen işverenler çalışanların gereksinimlerinin neler olduğunu, işlerinden, çalışma ortamlarından ve işletme içi sosyal ilişkiler gibi belirleyicilerden ne derece memnun olduklarını belirlemek amacı ile çalışanlarının iş doyumunu ölçme eğilimindedirler. İş doyumunun artması ile çalışanların performanslarının artacağı, bu durumun işletme içinde huzur ortamının oluşması, üretimin artması, devamsızlıkların azalması gibi hem sosyal hem de ekonomik anlamda bir çok fayda sağlayacağı kanısı hâkimdir. Bir diğer görüşe göre ise, performans değerlendirme uygulamaları sonucu, çalışanlara sergiledikleri performanslarıyla orantılı ödüller verilmesi, çalışanların iş doyumlarını ve bir sonraki performanslarını da artırmaktadır.

Performans değerlendirme ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere yapılan "Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerine Etkisi" başlığındaki bu çalışma, üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci Bölüm'de iş doyumunu, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumsuzluğu ve iş doyumunun verimlilikle, yaşam doyumuyla, örgütsel bağlılıkla ve performansla olan ilişkisi incelenmiştir. İkinci Bölüm'de ise, performansı belirleyen faktörler ve değerlendirme kavramına yönelik bilgiler verilerek, performans değerlendirme sürecinin aşamalarına, performans değerlendirme yöntemlerine ve performans değerlemenin ilişkili olduğu

kavramlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın Üçüncü Bölümü, performans değerlendirme ve iş doyumunu ilişkisini açıklamak amacıyla bir üretim işletmesinin çalışanları üzerinde yürütülen uygulamayı içermektedir. Uygulamada veriler anket yöntemi ile toplanmış ve 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket “Demografik Özellikler”, “İş Doyumu”, “Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum” ve “Performans Değerleme” olmak üzere dört bölümden meydana gelmektedir. Çapraz tablo analizi, frekans dağılımı, korelasyon, regresyon, faktör analizi ve ayrıştırma analizleri yapılarak veriler yorumlanmış, iş doyumunu etkileyen faktörlerin neler oldukları, iş doyumunu ve performans değerlendirme ilişkisi, iş doyumunu ve performans karşılığı elde edilen ödüllerden doyum ilişkisi çerçevesinde oluşturulan beş ayrı hipotez test edilerek yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

1.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde iş doyum kavramının açıklanması ve iş doyumunun işletmeler için taşıdığı önem üzerinde durulmaktadır.

1.1. 1. İş Doyumunun Tanımı ve Önemi

Aşağıda, iş doyum kavramı tanımlanarak önemi açıklanmaktadır.

1.1.1.1. İş Doyumunun Tanımı

“Doyum” kavramı, ifade edilmiş veya edilmemiş bütün istek ve beklentilerin karşılanması anlamına gelir¹. Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan iş doyum kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmıştır². İş doyum, çalışanların yaptıkları işe yönelik tutumlarını ifade eden,³ işlerini sevip sevmedikleri ile alakalı bir kavramdır⁴. İş doyum çalışanın genel olarak çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade etmektedir⁵.

İş doyum, işin özellikleri ve sunduğu olanaklar ile çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir⁶. Çalışanın işinden doyumunun sağlanması ise, işletmenin ürün üretmeye eş olan amacıdır. Bir işletme, ürünün ya da ürünlerinin

¹ Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2008, s. 361.

² Fiğen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, (Erişim: <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>, 01.12.08), s. 55.

³ Gary Johns ve M. Alan Saks, **Organizational Behaviour**, Harper Collins Publishers, Toronto, 1996, s. 110.

⁴ Robert Kreitner ve Angelo Kinicki, **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, New York, 2004, s. 202.

⁵ Aşkın Keser, “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 11, 2006, s. 104.

⁶ Adnan Çelik, Şerif Şimşek ve Ayten Akatay, **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 400.

niceliği ve niteliğini yükseltmeye çalışırken buna koşut olarak çalışanların işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür⁷. Eđer birey iř doyumuna ulaşmışsa, bu kiři genel olarak işini seviyordur ve buna bağlı olarak hem kendisi, hem de iři ile ilgili olumlu duygu ve dūřüncelere sahiptir. Ayrıca bu kişinin, performansını geliştirecek yönde davranışlar sergilemesi de beklenmektedir⁸. Kiřinin zamanında işine gelmesi ve devamsızlık oranında azalmalar bu davranışlara örnek olarak verilebilir.

1.1.1.2. İş Doyumunun Önemi

İşletmeler sosyal sistemin bir parçası haline geldiđinden⁹ ve insan bir kaynak olarak ön plana çıktığından bu yana, iş doyumunu çalışma yaşamının en önemli konularından biri haline gelmiştir. İş doyumunun bu derece önem kazanmasının nedenlerinden biri, kavramın çalışanların işle ilgili sağlığı ve verimiyle yakından ilişkili oluşu ve işletmelerin çalışanlarının sağlığıyla ilgili ödemek zorunda kaldığı tutarların gittikçe artmasıdır¹⁰.

Önemli olmasının bir diğer nedeni de, yaşam doyumunu ile ilişkili olmasıdır. Bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise, üretkenlikle ilgilidir. İş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte, doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır¹¹.

⁷ Ethem İbrahim Başaran, **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, s. 215.

⁸ Steve Ellis ve Penny Dick, **Introduction to Organizational Behaviour**, McGraw Hill, New York, 2003, s. 42.

⁹ Jac Fitz – Enz, **How To Measure Human Resources Management**, McGraw Hill, New York, 1984, s. 204.

¹⁰ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **alışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.11.

¹¹ Sevimli, İşcan, s. 55.

1.1.2. İş Doyumunun Diğer Kavramlarla İlişkisi

Burada yaşam doyumu, verimlilik ve performans kavramları açıklanarak, iş doyumu ile olan ilişkileri ele alınmaktadır.

1.1.2.1.Yaşam Doyumu ve İş Doyumu

Yaşam doyumu, genel olarak kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade eder¹². Çalışmanın kişinin hayatında önemli bir yer kapladığı düşünüldüğünde kişinin yaptığı işin yaşam doyumunu da etkileyebileceği şeklinde bir çıkarımda bulunmak mantıklıdır. Genel anlamda literatüre bir göz atıldığında da iş doyumunun hem bireyin yaşamı, hem de örgütlerin yaşamı üzerindeki etkisinden sıkça bahsedilmektedir¹³. Maguire ve Iverson, 286 kömür madeni işçisi üzerinde yaptıkları araştırmada iş doyumu ile yaşam doyumu arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin var olduğu ve iş doyumunun, ailesel ilişkilerden sonra yaşam doyumunu etkileyen en önemli faktör olduğu sonuçlarına varmıştır¹⁴.

Çalışanın işe devamsızlığı, doyumsuzluğu, performansındaki düşüş gibi pek çok konunun çalışma yaşamındaki doyum eksikliğine bağlandığı açıktır. Modern örgütlerde, iş doyumunun bağımsız değişken olarak ele alındığı ve bu yönde insan kaynakları politikaları geliştirildiği de görülmektedir. Bu doğrultuda, bireyin yaşam kalitesi ve çalışma yaşamı kalitesi artırılarak yaşam ve iş doyumunun yükseltilmesi önem kazanmıştır¹⁵.

Kişinin çalışma yaşamında gerçekleşen olumlu ya da olumsuz olayların, genel yaşam doyumunun önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülmektedir. Hatta kişinin çalışma yaşamındaki iş yapma tarzının, iş dışı yaşamındaki davranış ve yaşam biçimini etkilediği bilinmektedir. Bu konudaki genel kanı kol gücüne dayalı

¹² Telman, Ünsal, s. 18.

¹³ D.M. Pestonjee ve Kumar Prabhat Mishra, “*Role Stres and Job Satisfaction Among Doctors*”, **Journal of Health Management**, Volume: 1, Issue: 1, 1999, ss. 120 – 121.

¹⁴ Catherine Maguire ve D. Roderic Iveson, “*The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence From A Mining Community*”, **Human Relations**, Volume: 53, Issue: 6, London, 2000, s. 832.

¹⁵ Keser, s. 78.

çalışan mavi yakalı işgücünün yoğun iş yaşamından sonraki zaman dilimlerini “evde televizyon izleme, vs” pasif serbest zaman aktiviteleri ile geçirdikleri sıkça dile getirilen bir örnektir. İş yaşamında geniş sosyal ağın içinde yer alan bireylerin iş dışındaki genel yaşamlarında da bu çevreleri ile sosyal yaşamlarını devam ettikleri gözlenmekte ya da sosyalliklerini iş dışı yaşamlarına taşıdıkları bilinmektedir. Bu durumda, bireylerin genel yaşam doyumunda iş yaşamlarındaki oluşmuş yapının olumlu etkisi dikkati çekmektedir¹⁶.

1.1.2.2.Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

Geleneksel yaklaşımlarda liderler, yöneticiler ve astları ya da etki ettikleri birey/bireyler arasındaki ilişkiler karşılıklı resmiyete ve ceza sistemine dayanmaktadır. Son zamanlarda ise bir çok işletme, performans artışını öngören ve işletmeye ve işletmenin amaçlarına yönelik çalışanlarda bağlılık duygusunu kuvvetlendiren daha etkili yaklaşımları tercih etmektedir¹⁷.

En genel tanımı ile örgütsel bağlılık, birey ya da bireylerin, iş ortamına yönelik olumlu oryantasyonu olarak ifade edilmektedir¹⁸. Bağlılık, çalışanların yaptıkları işleri kendi rızaları ile yerine getirmelerini sağlayan, işletme ve çalışan arasındaki bağı oluşturan bir kavramdır. Yöneticiler astlarının genellikle çalışma arkadaşlarına (astlarına ve üstlerine), amaçlara, işletme içi değerlere ve kısaca sistemin tamamına bağlılık duymalarını amaçlar. Çalışanların ise bu bağlılık duygusunu kazanmaları, hem kendileri açısından, hem de kurum açısından daha faydalı olacakları sonucunu da beraberinde getirir. Örgüte duyulan bağlılık, bir çok kez, işlerin ilk seferde hatasız yerine getirilmesine ve kalitenin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Bu şekilde bağlılık, işletmelerde verimliliğin ve karlılığın temel taşlarından biri haline gelmektedir¹⁹.

¹⁶ Keser, s. 93.

¹⁷ A. Douglas Benton, **Applied Human Relations**, Prentice Hall, New Jersey, 1998, ss. 365 – 366.

¹⁸ Ellis, Dick, s. 42.

¹⁹ Benton, s. 42.

Bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara olan gereksinim genellikle kalite çalışmalarında, ortak kurum değerlerini benimsemiş çalışanlara gereksinim duyulduğunda, süregelen yenilik ve gelişmelerin takibinde ve yüksek çalışan performansı elde edilmek istendiğinde doğmaktadır²⁰.

Bağlılık, bireyin gruba ilişki halinde olması için gereken tüm olumlu ve olumsuz güçler ile açıklanabilir. Bireyi gruba çeken olumlu güçler, diğer üyelere yakınlık duymayı da kapsayabilir. Grubun önemli amaçlara hizmet edeceğini bilmek, bireylerin, bir takım halinde iyi bir çalışma çıkaracağı yönündeki inanç ve grubun bir parçası olmaktan dolayı kazanç elde etme beklentisi, örnek olarak sıralanabilir. Yüksek moral ile çalışan gruplar, bağlılığın az olduğu diğer gruplara nazaran, daha başarılı olmaktadır. Bireyin gruptan ayrılmasını engelleyen olumsuz faktörler de bağlılığı arttırmaktadır. Başka bir alternatifin bulunmaması ya da bireyin işletmeye maddi ya da manevi bazı yatırımlarda bulunmuş olması nedeniyle gruptan ayrılmanın artık yanlış olacağını düşünmesi gibi engeller, bu olumsuz faktörler arasında sayılabilir. Örneğin, bazı çalışanlar, çalışma arkadaşları ile aynı çalışma ortamında bulunmaktan hoşnut olamamalarına ya da onlara saygı duymamalarına rağmen, maddi gereksinimleri daha baskın çıktığı için, işlerini terk etme yolunu seçmeyip çalışmaya devam edebilirler²¹. Kore’de iki büyük işletme kapsamında yapılan çalışmada, iş doyumunun işletmeye bağlılığı oluşturmada önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır²². Yine Markovits, Davis ve Dick’in Yunanistan’da yürüttükleri bir araştırmada örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların iş doyumlarının da düşük olduğu gözlemlenmiştir. Hem kamu sektörü, hem de özel sektörden çalışanlar üzerinde yürütülen bu araştırmada, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların yaptıkları işten doyumlarının daha yüksek ve kurumlarına yönelik algılarının da daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır²³.

²⁰ Stephen Pilbeam ve Marjorie Corbridge, **People Resourcing**, Prentice Hall, Harlow, 2002, s. 22.

²¹ E. Shelley Taylor, Anne Letitia Peplau ve O. David Sears, **Social Psychology**, Prentice Hall, New Jersey, 2000, ss. 212 – 213.

²² Jeongkoo Yoon ve R. Shane Thye, “*A Dual Process Model of Organizational Commitment*”, **Work and Occupations**, 2002, Volume: 29, Issue: 1, s. 140.

²³ Yannis Markovits, J. Ann Davis ve Van Rolf Dick, “*Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction Among Grek Private and Public Sector Employees*”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Volume: 7, Issue: 1, 2007, s. 93.

1.1.2.3. Verimlilik ve İş Doyumu

Çağdaş iktisat biliminin öncüleri sayılan Fizyokratlar'a kadar uzanan verimlilik kavramı, bir üretim ya da hizmet biriminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişki anlamına gelmektedir. Bir diğer anlatımla verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan kaynakların etkin kullanımınıdır²⁴.

Çalışanları, işletme içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri ile anlayan, yorumlayabilen işletme yönetimi, ondan verimliliğini en üst seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir. Çalışanlar, yapmaktan mutluluk duyacakları ve kendilerini düşündükleri açılardan tatmin edeceğine inandıkları işleri üstlenme eğiliminde bulunacaklardır²⁵.

Çalışanların bulunduğu işletmeye uyumu ve doyum hissi, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Şöyledir ki çalışan, işletmeyle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan, işletmenin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamlar yok edilecek, işletmede verimlilik ve etkinlik artacaktır²⁶.

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nde iş doyumuna üzerine bazı araştırmalar yapılmıştır. Katz, Maccoby ve Morse'un 1950'de yaptıkları araştırmalarda, yazarlar büyük bir sigorta şirketinde çalışanlar üzerinde bir araştırma yapmışlar "genel iş doyumunu" nun dört ölçüsünü belirlemişlerdir: 1- İş gurubuyla gururlanma, 2- Kendiliğinden doğan iş doyumunu, 3- İşletme faaliyetlerine katkı,

²⁴ Aziz Kutlar, Aslan Gülcü ve Yalçın Karagöz, "Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirmesi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2004, s. 139.

²⁵ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2000, s. 61.

²⁶ Sevimli, İşcan, s. 59.

4- Mali açıdan ve statü açısından doyum. Bu ölçüler görüşmelerden elde edilmiş, sonra da verimlilik ile ilişkiler kurulmuştur²⁷.

1.1.2.4. Performans ve İş Doyumu

İş doyumunu, diğer değişkenlerle birlikte çalışan performansı ile de ilişkili bir kavramdır²⁸. Burada en temel konulardan biri, doyumun mu performansa, yoksa performansın mı doyuma neden olduğu konusudur²⁹. Uzun yıllardan beri yöneticiler, iş doyumunu yüksek olan bir çalışanın aynı zamanda performansının da artacağı yönünde bir düşünceye sahip olmuştur. Diğer bir ifade ile, yöneticiler, çalışanlarının mutlu olmalarını sağladığı sürece performanslarında da kendiliğinden bir artış olacağı kanaatine varmışlardır³⁰. Ancak zamanla “doyum performans artışına neden olmaktadır” şeklindeki hipotez, “performans doyuma neden olmaktadır” şeklinde ifade edilen yeni bir hipoteze dönüşmüştür. Buna göre, yüksek performans, çalışanları yüksek iş doyumuna sevk etmektedir³¹. İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki, birbirinden farklı birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Örnek olarak, bu ilişki, çalışanın performansının dış etkilerden fazlaca etkilenmediği durumlarda daha da kuvvetli olmaktadır. Ayrıca doyum ve performans bağının, işletmenin üst basamaklarında görevli üst düzey çalışanlar ve profesyonellerde daha güçlü olma eğilimi içinde olduğu görülür³². Özellikle performans, eğer ödüllendirmelere de yer veriliyor ise doyum yaratıcı bir faktör haline gelmektedir. Kısaca bu zincir şu şekilde oluşmaktadır³³:

Performans – Ödüllendirme – İş Doyumu

²⁷ J. Blair Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev. Kemal Tosun, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1969, s. 454.

²⁸ Benton, s. 86.

²⁹ Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw Hill, Boston, 1996, ss. 501 – 502.

³⁰ L. Lloyd Byars ve W. Leslie Rue, **Human Resources Management**, Irwin, Boston, 1991, s. 302.

³¹ Johns, Saks, s. 121.

³² Afsaneh Nahavandi ve R. Ali Malekzadeh, **Organizational Behaviour The Person– Organization Fit**, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s. 136.

³³ Johns, Saks, s. 121.

Bu durum bir örnekle açıklanabilir. Bir öğrenci yarı yıl sınavlarına çok çalışır ve karşılığında umduğu gibi bir puan ile ödüllendirilirse, doyumuna ulaşmış olacaktır. Benzer bir biçimde bir süper market yöneticisi faaliyetleri ile satışları %30 oranında arttırırsa (Performans), ve bu başarısı oranında tepe yönetimce de ödüllendirilirse, bahsi geçen yöneticinin iş doyumunu da artacaktır. Özetle, performans ve iş doyumunu birbiri ile oldukça ilişkili kavramlardır³⁴.

1.2. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanın işinden duyduğu, doyumunu etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bu başlık altında iş doyumuna etki eden faktörler, çalışanın bizzat kendisi ile ilgili olan kişisel ve çalıştığı işletmeye bağlı örgütsel faktörler şeklinde iki grup olarak ele alınmaktadır.

1.2.1. Kişisel Faktörler

Kişinin iş doyumunu etkileyen kişisel faktörler, çalışanın kişilik özelliğine, kıdem durumuna, yaşına, cinsiyetine ve yaptığı işe ilişkin gerekli yeteneğe sahip olup olmamasına göre ele alınmaktadır.

1.2.1.1. Yaş

Bazı özel faktörlerin varlığı dışında genel olarak çalışanın yaşı ile iş doyumunu ve performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Ancak, 19 yaş ve altındaki çok genç çalışan grupları ya da emeklilik aşamasına gelmiş çalışanlar gibi uç gruplar incelendiğinde, sonuçlar daha farklı olmaktadır. Genç çalışan gruplarının, hem yüksek performanslı hem de doyum düzeyi yüksek çalışanlar olduğu saptanırken, emeklilik aşamasındaki çalışanların hem iş doyumunu hem de performans düzeylerinde önemli düşüşler gözlemlenmiştir³⁵.

³⁴ Johns, Saks, s. 121.

³⁵ Benton, s. 87.

Jung, Moon ve Hahn'ın 1998 ve 2002 yılları arasında Kore'de özel sektör ve kamu sektöründe çalışanlar üzerinde yürüttükleri araştırmada, 21 – 30 yaş arası genç çalışanların geleceğe dönük umutlu beklentiler içinde olmaları nedeni ile iş doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür. İş doyumunu ile çalışanın yaşı arasında negatif yönde bir ilişkiye rastlanmamıştır³⁶.

1.2.1.2. Cinsiyet

Geçmiş yıllarda yapılmış araştırmalarda erkeklerin iş doyumunun kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Jung, Moon ve Hahn'ın 1998 ve 2002 yılları arasında Kore'de özel sektör ve kamu sektöründe yürüttükleri araştırmada ise, kadınların özellikle ücretten doyumları ve genel iş doyumları erkeklerden daha yüksek çıkmıştır. Bu durum ise, kadınların kendilerini çalışan erkeklerden çok çalışmayan ya da eksik istihdam edilmiş hemcinsleri ile karşılaştırmalarından kaynaklanmaktadır³⁷.

Son dönemlerde, kadınların emek piyasasındaki yerinin artması erkeklere sağlanan imkanların kadınlara da tanınması gibi faktörlerle cinsiyet bazlı böyle bir ayrımın yapılması zorlaşmaktadır³⁸.

1.2.1.3. Kıdem

Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak, bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev diliminde terfi olanaklarının olmadığını ya da iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedirler. Bunun nedeni, çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, kişinin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması,

³⁶ Kwangho Jung, M. Jae Moon ve Sung Deuk Hahn, "Do Age, Gender and Sector Affect Job Satisfaction?", **Review of Public Personnel Administration**, Volume: 27, Issue: 2, 2007, s. 142.

³⁷ Jung, Moon, Hahn, s. 143.

³⁸ Benton, s. 88.

eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın iŖe kabul sırasındaki mülakatı gerekleŖtiren yöneticinin yanlıŖ ve yanılıcı bilgi vermesinden de kaynaklanabilir. Bazı alıŖanlar iŖ deneyimleri arttıka, beklentilerini iŖ hayatının gerçeklerine göre ayarladıka iŖ doyumunu bulabilmekte, bazılar ise geçen yıllara rağmen beklentilerini deđiŖtirmemekte, dolayısıyla iŖ doyumsuzluğu ile yaŖamayı öğrenmektedir. alıŖma hayatını tanıdıktan sonra alıŖan, iŖ doyumunu duygusunu zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki doyum için Ŗimdiki durumu da küçük bir doyumsuzluk hali kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır³⁹.

1.2.1.4. Eğitim Düzeyi

KiŖinin eğitim düzeyinin yüksek olması, performansının ve iŖ doyumunun da yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Genellikle bunun aksi Ŗeklindeki yanılığ, yüksek eğitim düzeyine sahip alıŖanlardan beklentilerin de o ölçüde yüksek olmasından kaynaklanmaktadır⁴⁰.

Eğitim düzeyinin iŖ doyumunu üzerine etkisi hem olumlu, hem de olumsuz yönde olabilir. Olumlu etkisi olabilir, çünkü yüksek eğitim grmŖ kiŖiler daha yüksek kazançlı ve kariyer geleceği olan iŖlerde alıŖma Ŗansına sahiptir. Olumsuz etkisi olabilir; çünkü eğitim düzeyinin artması ile birlikte bireyin alıŖacađı iŖ ve kendisine getirilerine yönelik beklentileri de artacaktır. Bireyin hak ettiğini dŖndđ ve hayallerindeki iŖe kavuŖamaması halinde ise bu durum iŖ doyumsuzluğuuna yol aacaktır⁴¹.

³⁹ Sevimli, IŖcan, s. 57.

⁴⁰ Benton, s. 88.

⁴¹ Yoav Ganzach, "Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction", **Work and Occupations**, Volume: 30, Issue: 1, 2003, s. 97.

1.2.1.5. Yetenek

Çalışma hayatında işler, farklı türde ve düzeyde yetenekleri olan kişilerce yapılır. Her iş kendine göre bir yetenek istemektedir. İşe uygun yetenekte olmayan kişiler tarafından yürütülen işler hem birey hem de işletme için başarısızlıklara ve tehlikelere yol açabilir. Monoton ve sıkıcı olan işler eğer üstün yetenekli çalışanlarca yapılırsa, bu çalışanlar işlerinden çabuk bıkarlar ve doyumсуuzluk nedeni ile de pek başarılı olamazlar. Kişiler işin gerektirdiği yetenek düzeyine uygun değiller ise, bu kimselerde kuruntu, başarısızlık, saldırganlık, korku gibi psikolojik bazı sorunlar ortaya çıkar. Sonuçta bu durum hem çalışan de işletme açısından başarısızlıklar doğurur⁴².

Çalışan yetenek düzeyinin altında işler yapmak durumunda kalırsa, kısa bir süre sonra yaptığı işten doyum sağlamayacak, bıkkınlık ve sıkıntı hissedecek, dikkatinde azalma gözlenecek ve bu da kazalara yol açabilecektir. Bu durum çalışanın işinden soğuması, kendisini önemsiz görmesi olasılığını da arttıracaktır. Bunun tersi olarak bireyin yeteneklerini oldukça zorlayacak türden bir iş de, düşük verime, çabuk yorgunluğa, bezginliğe ve çalışanda moral bozukluğuna ve kazalara yol açabilecektir⁴³.

1.2.1.6. Kişilik Özellikleri ve Duygusal Durum

Her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve gereksinimlerin şiddetleri farklıdır. Kimileri fazla sorumluluktan korkarlar, hırslı değillerdir ve onların belli bir mevkie terfileri yeterli olacaktır. Kimisi ise, sürekli yükselmek, sorumluluk yüklenmek, en iyi sosyo ekonomik çıkarları elde etmek için çalışır⁴⁴. Bu bağlamda, kişilik özellikleriyle iş doyumunu arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en açık örneği, nevrotik kişilik yapısında görülmektedir. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı

⁴² Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1983, s. 49.

⁴³ Ethem İbrahim Özgüven, **Endüstri Psikolojisi**, Sistem Ofset, Ankara, 2003, s. 112.

⁴⁴ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s. 95.

endişesiyle yaşarlar. Olaylara sert tepkiler verirler; esnek değildirler. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış açılarının da olumsuz olacağını söylemek mümkündür⁴⁵. Sınırlı ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumsuzluğu göstermektedir. Bu çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır, yaşama bakış açıları ise genellikle olumsuzdur⁴⁶.

Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar ise, bu özelliklerini daha aşağı düzeyden geliştirenler ile kıyaslandığında daha çok doyum sağlayabilirler. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir çalışan, savaşımlı isteyen işe daha yüksek değer verir; başarıya daha çok güdülenir; daha yüksek sorumluluk alır; terfilerin adaletli olmasından daha çok yandaş olur; övülmeyi, onaylanmayı daha az gereksinir; eleştiriden daha az kırılır; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşer; uyum mekanizmalarına daha az başvurur⁴⁷.

Çalışanın duygusal durumu ve uykusuzluk sorunu ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere Amerika'da 550 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, uyku sorunu yaşayan kişilerin işlerini daha yorucu ve çekilmez buldukları; ayrıca uykusuzluğun iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisinin, uykunun iş doyumuna olumlu etkisinden daha güçlü olduğu sonuçlarına varılmıştır. Yine aynı çalışma, uykusuzluk sorununun kadınlarda sebep olduğu iş doyumsuzluğunun erkeklere oranla daha yüksek düzeylerde seyrettiğini de ortaya koymuştur⁴⁸.

1.2.2. Örgütsel Faktörler

Sadece kişisel faktörler değil, çalışanın iş doyumunda yaptığı işin niteliği, verilen ücret ve yan haklar, yükselme, çalışma koşulları gibi örgütsel faktörler de belirleyici olmaktadır. Bu faktörler ve açıklamaları başlıklar halinde ele alınmaktadır.

⁴⁵ Telman, Ünsal, s. 59.

⁴⁶ Sevimli, İşcan, s. 56.

⁴⁷ Başaran, s. 220.

⁴⁸ Brentt Scott ve A. Timothy Judge, "Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study", **Journal of Management**, Volume: 32, Issue: 5, 2006, s. 638.

1.2.2.1. Ücret

Ücretin tanımı, yönetim, sosyal politika, ekonomi ve hukuk alanlarına göre değişmektedir. Yönetim açısından çalışanların temel gereksinimlerinin doyurulması için bir araç ve onu verimli kılan önemli bir motivasyon unsuru, sosyal politika açısından çalışanın geçim aracı, ekonomi açısından emeğin karşılığı, hukuki açıdan ise, çalışma karşılığında kazanılan menfaatlerdir⁴⁹. En genel tanımı ile ücret, düşünsel ve/veya fiziksel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değerdir⁵⁰.

Doyum ise bir bakıma, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilişkilidir. Bir çalışan, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerinin düzeyi ölçüsünde doyum sağlayacaktır⁵¹. Ücret sadece geleneksel kuramcıların değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Bu görüşe göre ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar, aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ayrıca ücret, sadece çalışanın ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Yüksek ücret, bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Bu nedenle, ücret artışının çalışanlar üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir⁵².

Ücretten doyum konusunda yapılan birçok araştırma, aşağıda yer alan bulguları desteklemektedir⁵³:

* Ücretten doyum, iş doyumunu etkilemektedir, devamsızlıkları ve işgören devrini azaltmaktadır.

⁴⁹ Arif Şimşek, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, TÜRMOB Yayınları, Ankara, 2002, s. 21.

⁵⁰ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s. 41.

⁵¹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s. 201.

⁵² Melek Tüz ve Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2005, ss. 65 – 67.

⁵³ T. George Milkivich ve W. John Boudreau, **Human Resource Management**, Irwin Inc, Boston, 1991, s. 512.

* Ücretten doyumsuzluk işgören devri ile ilişkilendirilmektedir. Doğal olarak ikisi arasında her zaman güçlü bir ilişki olmayabilir. Bu ikisi arasındaki ilişki, çalışanın ücrete öncelikle önem yüklediği durumlarda daha güçlü olmaktadır.

* Genel eğilim, ücretten doyumun performansa neden olmasından ziyade, performansın ücretten doyuma neden olmasıdır. Ancak bu durumun, performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması halinde geçerli olacağı unutulmamalıdır.

* Ücretten doyumsuzluk çalışanları sendikalaşmaya, grev yapmaya sevk etmekte ve şikayetleri artırmaktadır.

İşletmelerde her kadro ve işin parasal değerini belirlemek (temel ücret) ve bu temel ücreti belli kriterlere göre artıracak kurallar oluşturmak üzere, bir ücret sistemi kurulması gerekir⁵⁴. Ancak, kurulan bu ücret sisteminin, aynı zamanda çalışanlar açısından doyum artırıcı bir yöntem olması da önemlidir. Ücretin saat başına veya günlük olarak ödenmesini esas alan yöntem, kişisel yetenek farklılıklarını dikkate almamaktadır. İşletmede çalışan herkes aynı değerlemeye tabi tutulmaktadır⁵⁵. Bir başka ücretleme sistemi olan performansa dayalı ücretlendirme sisteminde ise, örgüt içinde değerli çalışana cezp edecek, motive edecek, teşvik edecek, işletmede kalmalarını sağlayacak ve aynı zamanda çalışan tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ödeme paketi tasarlanmaktadır. Burada en önemli nokta, kullanılacak araçların insanların güdülerini nedeniyle ortaya çıkan gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olmasının sağlanmasıdır⁵⁶. Bu şekilde emeğinin tam karşılığını aldığına inanan çalışanın hem performansında, hem de iş doyumunu düzeyinde olumlu gelişmeler sağlanabilecektir.

⁵⁴ Şimşek, s. 21.

⁵⁵ Ayşegül Eker, **Örgüt Psikolojisi**, Akıselim Ofset Yayıncılık, İzmir, 1990, s. 81.

⁵⁶ Benligiray, s. 44.

1.2.2.2. İşin Niteliği

Çalışanlar, gerçekten yapılmaya değer bir iş yaptıklarına inandıkları takdirde daha çok çalışırlar⁵⁷. Kişiler yaşamlarını, sevmediklerini, hoşlanmadıkları, güçlü yönlerini kullanmalarına izin vermeyen, kendilerine gelişim fırsatı tanımayan işlerde geçirmek istemezler⁵⁸. Kişi, yaşamını sürdürecektir, kişisel değerler bütününe sağlayacak ve ileriye ait umutlarını gerçekleştirecek bir işte çalıştığına inanmalıdır⁵⁹.

Çalışanın yaptığı işi beğenmesi, iş doyumunun başta gelen faktörlerinden biridir. Buna göre çalışanın işini beğenmesi de, yaptığı işin bazı koşullara sahip olmasına bağlıdır. İşin⁶⁰:

- ✓ Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- ✓ Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- ✓ Çalışanı yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi,
- ✓ Sorun çözmeye dayanması gerekir.

İş ile ilgili örgütlenme bozuklukları, çalışan şikayetlerinin başında gelmektedir⁶¹. Çalışana tür ve çeşit yönünden tekdüze sayılabilecek nitelik ve nicelikte işler verildiğinde uzmanlık derecesi ve dolayısı ile verimliliği artacaktır. Bu nedenle uzmanlaşma derecesini arttıracak bir iş bölümü gerçekleştirmeye çalışmak verimlilik yönünden yararlıdır. Ancak uygulamanın da doğruladığı üzere, belli bir dereceden sonra iş bölümünü ayrıntılandırarak uzmanlaşmayı artırmak bir monotonluk yaratmakta ve işin doyum verici yönünü zayıflatmaktadır⁶².

İşlerin fazla monoton olması, çalışanın birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. Çalışan bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanacak, zihinsel çalışmasına gereksinim kalmayacaktır. Çalışanın asgari de olsa zekasını kullanmasını gerekli kılmayan işler, hiçbir ilgi uyandırmamaktadır. Zekanın verdiği

⁵⁷ William Newman, **Yönetim Sevk ve İdare**, Çev. Kenan Sürgit, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979, s. 454.

⁵⁸ Çelik, Şimşek, Akatay, s. 400.

⁵⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 197.

⁶⁰ Başaran, s. 218.

⁶¹ Eren, ss. 244-245.

⁶² Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s. 572.

yaratıcılık, insanın ruhsal bir gereksinimidir. Bu gereksinim giderilmediğinde monotonluk denilen olay ve zihinsel durgunluğun verdiği bedbinlik ve doyumsuzluk halleri ortaya çıkacaktır⁶³. Davis ve Wright'ın NewYork'ta kamuda istihdam edilen çalışanlar üzerinde yürüttüğü bir araştırmada rutin ve çok küçük parçalara ayrılmış işlerin iş doyumunu azalttığı sonucuna varılmıştır. Buna göre basit ve sürekli tekrarlanan görev ve sorumluluklar, çalışanların işlerine yönelik algılarını olumsuzla döndürmekte ve çalışanlar yaptıkları işi sıkıcı ve bunaltıcı bulmaya başlamaktadır⁶⁴. Öyleyse, çalışanın işinde yaptığı işten memnun olması ve takibinde en yüksek verimi sağlaması için, optimal bir uzmanlaşma ve iş bölümü derecesi gerçekleştirme zorunluluğu vardır⁶⁵.

Buradan hareketle, iş doyumunu açısından mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar şeklinde bir ayrıma da gitmek mümkündür. Beyaz yakalı çalışanların yaptıkları işler, fiziksel çabadan ziyade zihinsel çaba gerektiren işlerdir. Çoğunlukla da mavi yakalılara oranlara ücretlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenir. Ayrıca beyaz yakalı işler, mavi yakalı işlerle kıyaslandığında beyaz yakalı işlerin esneklemeye daha açık oldukları da anlaşılmaktadır. Özellikle çalışma saatlerinde esnek zaman uygulamalarının yapılması, daha çok yetki ile donatılmış olmaları moral düzeylerini yükseltmektedir. Böylece beyaz yakalı çalışanların iş doyumlarının daha rutin işlerle meşgul olan mavi yakalı çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır⁶⁶.

Çalışanın yaptığı işten doyum sağlayamamasının bir diğer nedeni de işin yorucu olmasıdır. İşe ilişkin yorgunluğa neden olan bazı durumlara örnekler şu şekilde verilebilir⁶⁷:

a. Fazla tekrar dolayısıyla ve dinlenme zamanının olması gerekenden kısa olması ve çalışanın çalışma düzenine uyum sağlanamaması.

⁶³ Eren, s. 243.

⁶⁴ Bradley Wright, E. Davis ve S. Brian, " *Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of The Work Enviroment*" **American Review of Public Administration**, Volume: 33, Issue: 1, 2003, s. 85.

⁶⁵ Tosun, s. 572.

⁶⁶ Benton, s. 89.

⁶⁷ Jean Milhaud ve R. Bize, **Sanayi Psikolojisi**, Çev. Mehmet Yazgan, TOBB Yayınları, Ankara, 1990, s. 24.

b. Çalışanın yoğun bir çalışmaya uyum sağlanamaması. Şöyle ki yoğun çalışma, toplumsal ölçü değilse bile, kişinin gücünü aşan devamlı bir bedeni gayret gösterilmesini gerektirir.

c. Çalışanın uygunsuz durumlarda çalışmasına neden olan çalışma yerine düzgün bir şekilde uyum sağlayamaması.

Ayrıca, işin zorluk derecesi iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarılıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde doyum bulacaktır. Bunun yanında, fiziksel zorluğun iş doyumunu açısından doyum sağlayıcı olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise, iş doyumsuzluğunu ortaya çıkaracaktır⁶⁸. İşletmelerde insan kaynakları departmanlarının politika ve uygulamaları da dolaylı yollardan motivasyonu ve doyumunu etkilemektedir⁶⁹.

1.2.2.3. Çalışma Koşulları

Temel bir varsayım olarak, çalışma ortamı ve koşullarının etik kurallara, kişinin temel gereksinimlerine ve bireyin kişisel beklentilerine uyumlu olmasının, kişinin iş doyumunu ve dolayısı ile de performansını arttıracığına inanılmaktadır⁷⁰.

Çalışma koşulları ve kalitesi, iş doyumunu etkileyen oldukça önemli faktörlerden biridir⁷¹. Yöneticiler de, örgütsel etkinliğin yaratılması ve korunması için çalışanlara, onları mutlu kılacak iyi bir çalışma ortamı sağlamanın

⁶⁸ Sevimli, İşcan, ss. 57 – 58.

⁶⁹ Davis, s. 500.

⁷⁰ Özgüven, s. 10.

⁷¹ Michael Rose, “*Job Satisfaction In Occupations*”, **Work Employment and Society**, Volume: 17, Issue: 3, 2003, s. 526.

gerekliliğinin farkındadır⁷². Kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma yüzünden çalışanlar, hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatan ve hem de bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılır. Bu durumları önleyecek önlemler alınmadığında işten doyumсуuzluk ve şikayetler baş gösterecektir⁷³.

Doyumsuzluk nedenlerinden biri de, mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olmasıdır. Bu gibi hallerin sonucu, aşırı derecede yaralanma, bir bedensel organın bir kısmının veya tamamının kaybedilmesi gibi tehlikeler doğabilir. Kaza ve hastalıklara ilişkin zararların giderilmesi için güvenlik koşullarının sağlık bakımından da yerinde olması gereklidir⁷⁴. Çalışan, doğal olarak sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. Her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymayacak, bu da onu mutlu kılacaktır⁷⁵. İşletmenin fiziksel yönden güvenli bir çalışma ortamı yaratması da çalışanların, hem işletmenin kendi yaşamlarına verdiği değerle ilgili algılarındaki artışa, hem de kendilerini güvenli ortamda çalışıyor olarak algılamalarından dolayı yaşadıkları olumlu duyguların artışına neden olur. Dolayısıyla, çalışma koşullarının iş doyumunu arttırıcı bir etkisi olduğundan söz edilebilir⁷⁶.

Çalışanın iş yükündeki orantısızlık da, iş doyumuna etki etmektedir. Empirik araştırmalar, aşırı iş yükünün çalışmanı fiziksel ve psikolojik olarak yıprattığını ve çalışanın iş doyumunu azalttığını ortaya koymaktadır⁷⁷.

Çalışma koşullarının doyum sağlayıcı olup olmaması durumu, çalışandan çalışana da farklılık gösterebilir. Aynı koşullarda aynı işi yapan iki farklı çalışandan biri, içinde bulunduğu koşulların doyum sağlayıcı olduğunu belirtmekte iken diğer

⁷² P. Donald Moynihan ve K. Sanjay Pandey, "Finding Workable Levers Over Work Motivation", **Administration and Society**, Volume: 39, Issue: 7, 2007, s. 804.

⁷³ Eren, s. 242.

⁷⁴ Eren, s. 243.

⁷⁵ Bingöl, s.195.

⁷⁶ Telman, Ünsal, s. 47.

⁷⁷ Yoon, Thye, s. 101.

çalışan bunun tam aksi fikirde olabilir. Dolayısıyla çalışma koşullarından doyum, çalışanların sahip oldukları değerler ve beklentilerden de etkilenmektedir⁷⁸.

1.2.2.4. Sağlanan Hizmetler ve Yan Haklar

Yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken hususlar sadece ücret arttırılması veya pozisyon ve sorumluluklar ile ilgili değildir⁷⁹. Çalışanlara işletmede ücretsiz olarak sağlanan çeşitli hizmetler ve yapılan yardımların doyumun artırılması üzerinde etkisi vardır.

Doyumsuzluğu azaltacak bu gibi önlemlerden biri olarak işletmedeki ücretsiz yemek servisleri sayılabilir. Bu gibi sosyal hizmetler her ne kadar işletmeler için bir ek maliyet olarak algılansa da performansın artırılması ve işletme içinde huzuru sağlamak için, bu gibi hizmetlerin dikkatle ele alınması gerekmektedir⁸⁰. Bununla birlikte, işten çıkışlarda araç olanakları sağlanması ve iş dışı uğraşların düşünülmesi ve önerilmesi; hatta bunlarla ilgili bazı sosyal hizmetlerin yerine getirilmesi şikayet ve doyumsuzlukların önlenmesinde önemli unsurlar olarak karşımıza çıkarlar⁸¹. Bunun yanı sıra, çalışanların kültürel, sosyal ve sportif gereksinimleri için yapılan harcamalar da örnek olarak verilebilir⁸². Bazı işletmeler ise, çalışanlarına kendi ürünleri için belli bir oranda indirimler sunma yolunu tercih etmektedir⁸³.

Emeklilik, işsizlik, yaşam, kaza ve hastalık sigortaları ve öteki ekonomik koruma biçimleri de son zamanlarda hızla gelişmiş ve genişlemiş bulunmaktadır. Bu koruma önlemlerinin çoğu hükümet tarafından ya da hükümet aracılığıyla sağlanmakla birlikte, işletmelerin kendi çalışanı için uygulayabileceği çeşitli önlemler bulunmaktadır. Bu önlemler çalışanın işinden hoşnut olmasına, doyum

⁷⁸ J. David Cherrington, **The Management of Human Resources**, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s. 70.

⁷⁹ Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978, s. 29.

⁸⁰ Eren, s. 247.

⁸¹ Eren, s. 245.

⁸² Oktay Alpugan ve diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s. 422.

⁸³ Iain Maitland, **Personal Yönetimi**, Çev. Duygu Uğur, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 108.

almasına yardımcı olur⁸⁴. Özellikle kurumsallaşmış bir çok işletmenin, çalışanları için özel sağlık sigortası, hayat sigortası gibi uygulamaları tercih ettikleri görülmektedir.

Bununla birlikte, son yıllarda en fazla dikkat çeken ve en çok gelişme gösteren uygulamalardan biri, çalışanlara çok çeşitli konularda sağlanan yardımlar olmaktadır. İşletmeler, çalışanların kişisel sorun ve gereksinimlerini da işlerine yansıtıklarını, bu durumun da performanslarını ve iş doyumlarını önemli ölçüde etkilediğini fark etmişlerdir. Yardım programları bu sorunlarla ilgilenmek ve çözümünde yardımcı olmak üzere oluşturulur ve sigarayı bırakma, kilo verme, alkol bağımlılığından kurtulma, stresle başa çıkma, tatil stresi, boş yuva sendromu gibi konuları içerir. Bu programlar çalışanların kendi kişisel hayatlarının işlerini nasıl etkilediğini görmesini ve nasıl her alanda daha verimli hale gelebileceklerini anlamalarını sağlamaktadır⁸⁵.

1.2.2.5.Terfi

Çalışanların birçoğu, şimdiki işlerinde, ilgi çekici bir işe sahip olmanın ötesinde, ilerleme fırsatlarının var olmasını da isterler. Kişiler deneyim kazandıkça, kendilerine daha çok sorumluluk ve saygınlığı olan pozisyonlara yükselme fırsatı tanınmasını isterler⁸⁶.

Terfiler, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli faktör olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe alınan bir kimse, işletmeye girer girmez önünde ilerleme olanağının bulunmadığı ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tavır takınabilir. Böyle hallerde, iş doyumsuzluğu ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır⁸⁷. Terfi etme olanağının

⁸⁴ Newman, s. 450.

⁸⁵ Margaret Palmer ve T. Kenneth Winters, **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul, 1993, s. 116.

⁸⁶ Newman, ss. 453 – 454.

⁸⁷ Eren, s. 248.

yüksekliği, sıklığı, adil olmasıyla, çalışanca yükselme isteğinin duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcı özelliğini artırmaktadır⁸⁸.

Çalışanlar için terfiden başka, iyi iş yapma, işinde ilerleme ve yaptığı işlerde yeteneklerini kullanabilme gibi fırsatlar da vardır. Bütün bunların sağlanması, çalışanın yapacağı işin mahiyetini bilmesine, iyi bir eğitim görmesine, hatalarını düzeltmesine, yaptığı iyi işlerden de kendisine cesaret verilip teşvik görmesine bağlıdır⁸⁹.

1.2.2.6. İş Güvencesi

Çalışanın işletmeye bağlılık duymasının nedenlerinden biri de, işin istikrarlı olmasıdır. Nasıl olsa işten çıkarılacağı kanısına kapılan bir kimse, kendini işin gerektirdiği ölçü ve yöntemlere uydurmak istemeyecektir. İş, çalışan için dostluk ve arkadaşlık havasının yaratıldığı unsurdur. Çalışan, işinin değiştirilmesine karşı direnecektir. İşten çıkarılma durumunda, çalışanlar hem iş arkadaşlarını hem de öğrendikleri ve derinleştirmeyi istedikleri iş alışkanlıklarını bırakmak istemeyeceklerdir⁹⁰.

Bazı yöneticilerin, güvence altına alınmış istihdamın bir resmi daire zihniyeti doğuracağı ve performansı olumsuz etkileyeceği konusunda endişeleri vardır⁹¹. Kuşkusuz, aşırı derecede iş güvenliğinin bulunması da bazı sakıncalar taşımaktadır. Bu sakıncaları kısaca şöyle sıralayabiliriz: işi boş verme, işte kötü alışkanlıklar kazanma, işe karşı kayıtsızlık, iş etkinliğinin kaybolması gibidir. Böyle haller her ay belirli bir ücretin elde edilmesi garanti edildiği zaman ortaya çıkabilir. Fakat, bu sakıncaları, iş güvenliğini ortadan kaldıracak kadar büyüterek ileri götürmemek gerekmektedir. Aksi takdirde, işten çıkarılma korkusuyla tedirginlik duyan çalışanın iş doyumunun ve performansının artmasını beklemek yanlış olacaktır⁹².

⁸⁸ Başaran, s. 219.

⁸⁹ Halit Tanyeli, **Personel Eğitimi**, B.T.İ. Yayınları, Ankara, 1970, s. 71.

⁹⁰ Eren, s. 245.

⁹¹ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev. Sinem Gül, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995, s. 27.

⁹² Eren, ss. 246 - 247.

Reisel, Chia, Maloles ve Slocum'un 320 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmadan elde edilen sonuçlar, çalışanların iş güvensizliğinin iş doyumlarını azalttığını, iş doyumundaki bu azalmanın da performanslarını etkilediğini göstermiştir. Çalışanlar, işletmedeki gelecekleri hakkında umutsuzluğa kapıldıkları vakit bunu iş doyumlarına ve performanslarına yansıtmaktadırlar⁹³.

1.2.2.7. Eğitim

İşletmelerde eğitim, genel olarak çalışanların görevlerinde verimliliğin artırılması ile iletişim vb. insan ilişkileri yetenekleri ile görevleri ile ilgili bilgi, becerilerin kazandırılması ve davranışlarının yönlendirilmesi için uygulanan programlar olarak tanımlanabilir⁹⁴.

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların iş doyumunu, verimini ve bütün olarak performansını yükseltmektir⁹⁵. Sistematik bir eğitim, üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi, çalışan gruplar için de iyi bir atmosfer ve moral yaratarak bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler⁹⁶. İşletmelerin, çalışanın başarısı açısından önemli olan mesleki ve teknik bazı konularda çalışanlarını hizmet içi eğitime tabi tutulması, çalışanların iş veya hizmeti daha iyi üreteceklerine ve bunun sonucunda da maddi ve manevi durumlarının iyi olacağına inanmaları bakımından doyum sağlayıcıdır⁹⁷. Eğitim, kişinin işinden beklentilerini karşılıyor ve daha fazla doyum verecek iş olanaklarına yol açıyorsa doyumunu artırıcı, beklentilerini karşılamıyorsa doyumunu azaltıcı bir rol oynayabilir⁹⁸.

⁹³ D. William Reisel ve diğerleri, "The Effect of Job Insecurity On Satisfaction and Perceived Organizational Performance" **Journal of Leadership&Organizational Studies**, Volume: 14, Issue: 2, 2007, ss. 111 – 114.

⁹⁴ Şimşek, s. 28.

⁹⁵ Palmer, Winters, s. 119.

⁹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 115.

⁹⁷ Şimşek, Çelik, s. 362.

⁹⁸ Telman, Ünsal, s. 59.

Yönetici olsun olmasın, çoğu çalışan, işletme için önemli olduğunu hissettiği zaman işinde sağladığı doyumun daha büyük olduğunu fark etmektedir. Eğitim ve geliştirme programları, yönetici olmayan çalışanlar için işten sağlanan doyum ve verimliliği yükseltmeyi hedeflerken, yöneticilerin de performanslarını yükseltip onları gelecekteki yeni sorumluluklara hazırlamaktadır⁹⁹.

Uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının ne derece etkili olduğu, istenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı da önemli bir konudur. Eğitim ve geliştirme çabalarının hem parasal anlamda bir maliyeti olduğu, hem de belli bir zaman harcanarak gerçekleştirildiği düşünülerek, uygulanan eğitim yöntemi, eğitimlerin süresi gibi konular titizlikle ele alınarak bu çalışmalardan en yüksek verimin sağlanacağı şekilde düzenlenmiş olmalarına dikkat edilmelidir.

1.2.2.8. İletişim

Davranış bilimcilerine göre, çalışanlar yaptıkları işin sonuçlarını öğrendikçe ve yaptıkları işin anlamlı bir iş olduğuna kanaat getirdikçe, işlerine daha çok bağlanmaktadır. Çalışanların yaptıkları işin hangi katkıları sağladığı ve ne gibi sonuçlar doğurduğu hakkında bilgi edinmeleri ise ancak iletişim kanarının açık tutulması ile mümkündür¹⁰⁰.

Bir işletmede iletişim bozukluğu ya da yetersizliği çatışma ortamı yaratırken; aynı zamanda performans düşüşüne yol açabilen bir gerçekliktir. İşletmelerde çoğu zaman çalışanların birbirlerini tam anlayamama ya da yanlış anlama veya ön yargılı davranma gibi nedenlerle çatıştıkları görülmektedir. Bu durum her hangi bir işle ilgili olarak, bilgi alış verişinde bulunulması gerektiğinde ya da bir ekip içinde entegre çalışılması gerektiğinde çatışmanın genel olarak gelişmesine, doyumun azalmasına, performansın da düşüşüne yol açacak bir olaydır¹⁰¹. Kişiler arası ilişkilerin daha doyum verici hale getirilmesinde iletişim konusunda verilecek eğitimler kişilerin

⁹⁹ Palmer, Winters, ss. 121 – 122.

¹⁰⁰ Fred Luthans ve Keith Davis, **Personal Management**, McGraw Hill, New Jersey, 1980, s. 74.

¹⁰¹ Metin Nezih Özmutaf, “Örgütlere Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, s. 51.

günlük çalışma yaşamı içinde farkına varmadığı, kendisiyle ilgili birçok olumsuz özelliğın farkına varmasını sağlayacaktır¹⁰².

İletişim konusunda ele alınabilecek bir diğerk konu da işletme içinde asılsız haberlerin dolaşması ve yarattığı olumsuz etkilerdir. İşletmede çalışanlar arasında işçi çıkarılacağı ya da işletmenin ekonomik sıkıntılar yaşadığı ve ücret ve benzeri haklarını bir süre elde edemeyecekleri gibi asılsız haberler de gereksiz yere çalışanlarda huzursuzluk ve güvensizlik yaratacaktır.

Tüm basamaklarda bulunan yöneticiler, varolan bilgileri astları ile paylaşarak bu güvensizlik kaynağını ortadan kaldırmak hususunda bir hayli yararlı olabilirler¹⁰³.

1.2.2.9. Yöneticilerin Tutumu

Çalışanların işlerine karşı tutumları, bağlı buldukları yönetici ile yakından ilgilidir¹⁰⁴. Amirle kurulan ilişkinin niteliğinin çalışanın içinde bulunduğu duygusal durumunu ve bulunduğu ortamdandır duyduğu memnuniyetini etkileyeceği göz önüne alınmalıdır¹⁰⁵. Bir işletmede yöneticilerin çalışanlar ile iyi, samimi, sevgi ve saygıya dayalı ilişkiler içinde olması çalışanların doyum sağlamasında önemli bir rol oynar¹⁰⁶.

Yöneticinin çalışana karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ikisi arasında olan olumlu ilişkiler, bireyin işinden doyum almasına neden olan ayrı bir faktördür¹⁰⁷. Çalışanlar, önemli olduklarının kendilerine hissettirilmesi, çabalarının gerçekten değerli olduğunun takdir edilmesi gibi üst yönetimin sağlayacağı sosyal desteklere gereksinim duyarlar¹⁰⁸. Önemsenme, teminat ve adil davranış gibi

¹⁰² Telman, Ünsal, s. 142.

¹⁰³ Newman, s. 451.

¹⁰⁴ Baykal, s. 30.

¹⁰⁵ Telman, Ünsal, ss. 42 – 43.

¹⁰⁶ Şimşek, Çelik, s. 366.

¹⁰⁷ Bingöl, s. 202.

¹⁰⁸ Terence Deal ve M. Key, **Kurum İçi Halkla İlişkiler**, Çev. Özgür Emir, MediaCat Yayınları, Ankara, 2000, s. 87.

faktörlerin de bu konuda büyük önemi vardır¹⁰⁹. Her çalışana işinin gerektirdiği sorumlulukları, işinin başında bulunması gerektiği, gerek sosyal, gerek verimlilik yönünden grubun ayrılmaz bir parçası olduğunu anlatmak kaçınılmaz bir zorunluluktur¹¹⁰.

Çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinin bilincinde olmak ve çalışanı kaybetmeden, ya da çalışan verimini düşürmeden önce çalışanın iş doyumunun düşük olmasının sebeplerini araştırmak ve gerekli önlemleri almak da iş doyumunu konusunda yöneticilere düşen önemli görevlerdendir¹¹¹.

1.2.2.10. Çalışanın İçinde Bulunduğu İş Grubunun Doyum Düzeyi

İş doyumunu olgusu, geniş ölçüde bireysel bazda ele alınmaktadır. Grup ya da örgütsel bazda yapılmış iş doyumunu çalışmaları ise oldukça azdır. Oysa, içinde bulunulan grup, çalışanın doyumunu üzerinde etkili olmaktadır. Grubun iş doyumundan etkilenen çalışan davranışları, bir çalışma grubundan diğerine geçilmesi aşamasında da değişecek ve grubun değişimi ile çalışanın doyum düzeyi de değişecektir. Kısaca, doyumunu yüksek bir iş grubuna katılan çalışanın iş doyumunu artacak; aksi bir durumda ise, iş doyumunu düşük seviyede olan bir çalışan, doyumunu yüksek bir iş grubuna katıldığında da bireysel olarak iş doyumunu artacaktır¹¹².

1.3. İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜLMESİ VE SONUÇLARI

İşletmelerin çalışanların doyum düzeyi ile ilgili bilgi edinmeleri doyumsuzluk yaratan faktörlerin tespiti ve ortadan kaldırılması açısından önemlidir. Bu aşamada, iş doyumunu ölçme yöntemleri, iş doyumsuzluğu kavramı, sonuçları ve iş doyumsuzluğuna yönelik olarak neler yapılabileceği konuları ele alınacaktır.

¹⁰⁹ Pfeffer, s. 30.

¹¹⁰ Baykal, s. 29.

¹¹¹ Nahavandi, Malekzadeh, s. 137.

¹¹² Claire Mason ve A. Mark Griffin, "Group Task Satisfaction Applying The Construct of Job Satisfaction To Groups", **Small Group Research**, Volume: 33, Issue: 3, 2002, s. 302.

1.3.1. İş Doyumunun Ölçülmesi

İşten doyum, bir haz ya da ulaşılan olumlu duygusal bir durum olduğundan, çalışanın ne ölçüde işinden doyum sağladığını ölçmek zordur, ancak olanaksız değildir. Öncelikle, çalışanın kendisi, içebakış (sezgi) yöntemi ile işinden ne derece doyum sağladığını tanıyabilir. Bir çalışanın işten doyumunu, işinden ne istediğine ve neyi elde edeceğini umduğuna bağlıdır. Çalışanın işinden istediği, onun geliştirdiği değerlerine ve gereksinimlerine bağlıdır. İşinden neyi elde edeceğini umduğu ise, çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır. Çalışan, işini yaparken harcadığına inandığı emeğe karşılık, işletmeden aldığını, kendine eş saydığı öteki çalışanların aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonunda, işletmeye verdiklerine karşılık, kazanımlarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır¹¹³.

Çalışanın işten doyumunu içebakış yolu ile anlatmasından başka, işten doyumunu gözlemlerle de tanımak olanaklıdır. Ancak, iş doyumunun gözlemlenmesinde yanlılgı payı oldukça yüksek olabilir¹¹⁴. İçebakış ve gözlem yöntemleri dışında iş doyumunu ölçme amaçlı geliştirilmiş testlerden de yararlanılabilir. Aşağıda bu testlerden, “İş Tanımlama Endeksi” ve “Minnesota Tatmin Ölçeği” ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

1.3.1.1. İş Tanımlama Endeksi

En tanınmış iş doyumunu ölçeklerinden biri, İş Tanımlama Endeksi’dir (JDI). İş Tanımlama Endeksi, iş doyumunu işle ilgili beş farklı boyut üzerinden ölçer¹¹⁵:

1. İşin kendisi
2. İdare
3. Terfi imkânları
4. Çalışma arkadaşları
5. Ücretler

¹¹³ Başaran, s. 216.

¹¹⁴ Başaran, s. 216.

¹¹⁵ G. Herbert Heneman ve diğerleri, **Personal / Human Resources Management**, Irwin, Boston, 1989, s. 175.

Çalışanlar yaptıkları işi farklı açılardan tanımlayan kelime ya da cümleciklere “evet”, “hayır” ya da “kararsız” biçimde yanıtlar vermektedir¹¹⁶. Kullanımı kolay bir ölçek olmakla birlikte yüksek düzeyde bir okuma – anlama becerisi de gerektirmemektedir. Bu ölçek, işe yönelik farklı boyutların çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi hakkında fikir edinmek isteyen yöneticilere kapsamlı bilgiler sunmaktadır¹¹⁷.

1.3.1.2. Minnesota Tatmin Ölçeği

Yapılandırılmış diğer bir doyum ölçeği de bir bakıma farklı açılardan bir araya getirilmiş kriter gruplarından oluşan, Minnesota Tatmin Ölçeği’dir. Minnesota Üniversitesi’nden araştırmacılar, iş doyumunun altında yatan yirmi faktör saptamışlardır¹¹⁸. Cevaplayıcılardan, işlerinin değişik açılardan kendilerini ne derece mutlu ettiğini “oldukça memnun”dan “hiç memnun değilim”e doğru giden bir skalada işaretlemeleri istenmektedir¹¹⁹.

1.3.1.3. Ölçüm Sonuçlarının Analizi Yorumlanması ve Açıklanması

Sadece ölçeklerin uygulanması değil, analizi ve yorumlanması da hassas bir konudur. Yöneticiler, özellikle farklı çalışan grupları arasında doyum düzeyinin ne şekilde farklılaştığını bilmek istemektedir. Bu bilgi ise, genellikle işe ilişkin boyutların farklı gruplar üzerinde sağladığı ortalama doyum düzeyinin belirlenmesi ile elde edilmektedir (departmanlar arası, çalışanların yaşına, kıdemine, cinsiyetine göre, farklı hiyerarşik kademelerde gibi). Farklı gruplar için çıkan sonuçların karşılaştırılması yoluna gidilebileceği gibi, farklı zaman dilimlerinde elde edilen sonuçların kıyaslanması yolu ile de çalışanların iş doyumunu hakkında yargılara varılabilir¹²⁰.

¹¹⁶ Johns, Saks, s. 110.

¹¹⁷ Heneman ve diğerleri, s. 175.

¹¹⁸ Kreitner, Kinicki, s. 202.

¹¹⁹ Johns, Saks, s. 111.

¹²⁰ Heneman ve diğerleri, ss. 176 – 178.

Bir sonraki aşamada ankete katılanlara sonuçlar açıklanmaktadır. Sonuçların açıklanması, çalışanların gözünde “acaba anketler gerçekten analiz ediliyor mu” gibi önyargıları ortadan kaldırmak açısından önemlidir¹²¹.

1.3.2. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İşten doyumumsuzluk, çalışana elem verir ve onu olumsuz duygulara yöneltir. İnsan ömrünün önemli bir parçası olan iş yaşamının, elem vermesi ve bu durumun süregelmesi yaşamı zorlaştırır. İşten doyumumsuzluk, yalnız çalışana değil, işletmelere de zarar vermektedir¹²². Aşağıda sözü edilen noktalar çalışanların duyduğu doyum derecesinin pek yüksek olmadığını belirten göstergeler olarak kabul edilmektedir¹²³:

1-Verimlilik: Özellikle kısa süre zarfında verimlilikte düşme veya yavaşlama olmuşsa, bu durum çalışanların duyduğu doyum yönünden bir gösterge olarak kabul edilebilir.

2-Şikayet ve Kırgınlıklar: Şikayet ve kırgınlıklar, çalışanların hoşnut olup olmadıklarını gösteren yetkin bir işarettir.

3-Moral Araştırmaları: Psikolojik olarak, bu tür incelemeler çalışanda önemli bir kişi olduğu duygusunu yaratması yönünden yararlıdır. Diğer yönden de, çalışanın içini boşaltma olanağı da sağlamaktadır. Bu şekilde sorular yöneltilen çalışanlara incelemenin sonucunu, hatta hoş gitmeyen sonuçlarla ilgili olarak ne gibi önlemlerin alınacağını bildirmek de uygun olur.

4-İşe Gelmemek veya Geç Kalmak: Çalışandaki böyle bir tutum çok şey ifade eder. Geç gelmeyi alışkanlık haline getirmiş çalışanlar üzerinde durarak bunun nedenlerinin aranması gerekir.

¹²¹ Heneman ve diğerleri, s. 178.

¹²² Başaran, s. 221.

¹²³ Baykal, ss. 48 – 49.

5-İşe Giren ve İşten Çıkanların Sayısının Yüksekliği: Çalışanların hoşnutsuzluğunu belirten kuvvetli bir göstergedir. Çeşitli sanayi kollarında işe giriş ve işten çıkış oranı birbirinden farklıdır. Bu bakımından belirli bir sanayi kolu için belirli bir ölçütün kabul edilmesi gerekir.

İşletmede, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi duyurulmaması gibi olaylar sonucu çalışan işletmeden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca, beklentilerine ulaşamayan çalışan, işyerinde tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmekte, örneğin surat asabilmekte veya ağlayabilmektedir. Bundan da öte, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açar. Saldırganlık dışarıya karşı bir harekettir. Kişiye ya da eşyaya eylemli veya sözlü saldırı biçiminde ortaya çıkmaktadır¹²⁴.

Diğer yandan, işinden memnun olamayan çalışan işinden çok işletme dışındaki dünyası ile ilgilenecektir. İşine yeterince ilgi duymayan çalışan iş kazalarına daha yatkın olmaktadır. Bu anlamda, kazaların çalışanın psikolojik ve fiziksel durumlarıyla ilişkisi bulunmaktadır¹²⁵. İş doyumsuzluğunun neden olduğu performansta düşüş ve şikâyetlerde artışlar gibi durumlara ilaveten işgören devrinin artması ve devamsızlık konularının ayrı başlıklar halinde incelenmesi faydalı olacaktır.

1.3.2.1. İşgören Devri

Bir işletme yüksek işgören devrine sahip olduğunda genellikle ilk şüphe edilen konulardan biri, çalışanların iş doyumsuzluğu olmaktadır. Doyumsuzluk yaratan faktörler ortadan kaldırıldığında işgören devrinde de düşme olduğu gözlenmiştir¹²⁶.

¹²⁴ Sevimli, İşcan, s. 59.

¹²⁵ Sevimli, İşcan, s. 59.

¹²⁶ Telman, s. 66.

İşgören devri işlevsel ve işlevsel olmayan şeklinde iki farklı tür olarak ortaya çıkar. İşletme iyi çalışanlarını kaybediyorsa işlevsel olmayan, kötü çalışanlarını kaybediyorsa işlevsel olan işgören devrinden söz edilmelidir. Ancak, işgören devri genellikle istenmeyen bir olgu olarak ele alınmaktadır. İşletmelerin çalışanlarını kaybedip, yeni çalışanlar seçmesi hem testlerin kullanımı ve değerlendirilmesi için gereken süre ve para, hem de mülakat için harcanan zaman bakımından işletmeye pahalıya mal olacaktır. Çalışanları işletmeye seçerken dikkatli bir seçim sürecinin uygulanması işgören devrinin önlenmesi konusunda atılabilecek ilk adımlardan biridir. Buna rağmen, hala bazı çalışanların işten ayrılmaları kaçınılmazdır¹²⁷. İş doyumsuzluğu, özellikle diğer iş olanaklarının çok olduğu durumlarda ve işine bağlı olmayan çalışanlar arasında yüksek düzeyde iş değiştirmeye neden olabilir¹²⁸. Ücretini ve zamları yetersiz bulan, terfi şansı olmayan, kötü çalışma koşullarında çalışan ve iletişim eksikliği gibi sorunlarla karşı karşıya kalan çalışanın, bu sorunları yaşamayacağına inandığı bir başka işletmeye geçmek istemesi gayet doğaldır¹²⁹.

İşgören devri, işletmede, özellikle belli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde, arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. İşten ayrılan her tecrübeli çalışanın işletme için yetişmesi ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir çalışanın yerine işe alınan tecrübesiz kişinin işe intibakı sırasında yapacağı hatalara ek olarak tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü de ilave edildiğinde, işgören devrinin işletme ve kuruluşlara ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkacaktır¹³⁰. Vroom tarafından incelenen yedi çalışmada, iş doyumu dereceleri ile işgören devri arasında tutarlı bir olumsuzluk korelasyonunun olduğu bulunmuştur. Bir çalışanın doyumu ne kadar yüksek olursa, onun işten ayrılma olasılığı o kadar az olur. Herhangi bir işletmedeki işgören devrinin yüksek maliyeti açısından, bu bulgunun önemi yönetsel kadrolar için uyarıcı olmalıdır. Bu açıdan iş doyumsuzluğunun işten ayrılmalara neden olduğunu hatırdta tutmak gerekir¹³¹.

¹²⁷ Telman, Ünsal, s. 65.

¹²⁸ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 7.

¹²⁹ Cherrington, s. 73.

¹³⁰ Eren, s. 275.

¹³¹ Bingöl, s. 205.

İşgören devri, genellikle istenmeyen, arzu edilmeyen bir durum olarak gözükmese de işletme ve çalışan için bazen yararlı sonuçları da olmaktadır. Özellikle gönüllü ayrılmalar, çalışan açısından bakıldığında yeni iş fırsatları elde etmelerine olanak verebilir. Hatta, işletmeyi terk etme eğiliminde olanlar eğer düşük performanslı çalışanlar ise, örgütsel verimi artırıcı bir rol oynadığından söz edilebilir¹³².

İşgören devrinin iş doyumundaki trendlerle tutarlı olarak yükselmesi ve düşmesi her zaman beklenemez. Çünkü bu trendler ekonomik koşullardan etkilenebilir. Bunun yanı sıra iş doyumsuzluğundan doğan kaçış tepkileri olarak, çalışanların erken emeklilik ve geç ya da orta yaşlarda meslek değiştirme kararları etkilenebilmektedir¹³³.

1.3.2.2. Devamsızlık

Çalışanların yaptıkları iş ve çalıştıkları kurumdan memnuniyetsizlikleri, baş gösterdiğinde bunun ilk etkisi devamsızlıklar şeklinde meydana gelir¹³⁴. Devamsızlığa etki eden faktörler arasında, yaş, cinsiyet, aile durumu, işletmenin uzaklığı, çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubunun yapısı ve çalışanın işinden doyum düzeyi gibi faktörler sayılabilir. Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, çalışanın moral gücü ve sağlığı (çalışanın mutluluğu, doyumunu) bakımından da önem taşımaktadır. Devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Devamsızlık oranı belirli bir faaliyet dönemi itibariyle ve genellikle de bir yıl için hesaplanır. Devamsızlık oranını sıfıra indirmek mümkün değildir. Her şeyden önce hastalıklar nedeniyle ortaya çıkan devamsızlıklar önlenemez¹³⁵.

¹³² Heneman ve diğerleri, s. 187.

¹³³ Bingöl, s. 205.

¹³⁴ Cherrington, s. 72.

¹³⁵ Eren, ss. 267 - 273.

İş doyumsuzluğu yüksek olan çalışanların daha fazla devamsızlık yapacakları beklenebilir ve birçok çalışmanın sonuçları da bu yöndedir. İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olacaktır. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünülebilir¹³⁶. Yöneticilerin devamsızlıklarına yönelik ileri sürdükleri mazeretlerin ne derece gerçeklik payı taşıdığını anlamak ise oldukça güçtür¹³⁷.

1.3.3. İş Doyumunun Artırılması

Çalışanlarının iş doyumunu artırmak isteyen bir işverenin yapması gerekenler, iş doyumunu etkileyen faktörleri gözden geçirip, aksaklıklar olup olmadığını tespit etmek, varsa da giderilmesini sağlamaktır. Ancak, bunun dışında bazı uygulamalarla da çalışanların iş doyumunu artırmak mümkündür. Bu aşamada, iş doyumunun artırılmasına yardımcı olan, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, kariyer geliştirme ve esnek zamanlı çalışma, iş doyumunu ile ilişkilendirilerek ele alınmaktadır.

1.3.3.1. İş Genişletme

İşin çalışana uydurulmasıyla ortaya çıkan iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri, işin yapılması için gerekli olan sürenin uzunluğu veya kısalığıdır. İş genişletme, bir çalışanın sadece tek bir iş üzerine ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme, uzmanlaşmanın sakıncalarını ortadan kaldırır¹³⁸ ve iş çemberini daha da açarak çalışanların yeni beceriler geliştirmelerini sağlayarak monotonluğu azaltır¹³⁹.

¹³⁶ Telman, Ünsal, s. 73.

¹³⁷ Cherrington, s. 71.

¹³⁸ Eren, s. 257.

¹³⁹ Davis, s. 145.

1.3.3.2. İş Zenginleştirme

Üzerinde en çok durulan iş dizaynı yaklaşımlarından iş zenginleştirme¹⁴⁰, işlerin, motivasyonu ve çalışma hayatı kalitesini arttıracak biçimde dizayn edilmesidir. Genel olarak iş zenginleştirme, işlerin temel karakteristiklerini düzenleyerek motivasyonu artırıcı potansiyellerini ortaya çıkarmaktadır¹⁴¹. İş zenginleştirmenin etkisini tam olarak göstermesi, yönetici ile çalışanın işbirliğiyle gerçekleşmektedir¹⁴².

1.3.3.3. İş Rotasyonu

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler çalışanları, değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulamalar sonucu, çeşitli işlerde çalışanlar, monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca, bir çalışan çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksamaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır¹⁴³.

İş rotasyonu, çalışanın işletme içinde farklı iş fonksiyonlarında çalıştırılmasıdır¹⁴⁴. İş rotasyonunda çalışanlar işin yapılmasındaki tüm aşamalara ilişkin faaliyetleri öğrenmektedir. Bununla birlikte, işi meydana getiren kompleks ve rutin işlerin çalışanlar arasında yer değiştirmesi ile her çalışan iş sürecine ilişkin yeni beceriler kazanmış olacaktır¹⁴⁵.

¹⁴⁰ Luthans, Davis, s. 73.

¹⁴¹ Johns, Saks, s. 181.

¹⁴² Aytaç, s. 218.

¹⁴³ Eren, s. 258.

¹⁴⁴ A. Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 269.

¹⁴⁵ Benton, s. 72.

Öte yandan, farklı özelliklerdeki işlere yapılacak rotasyonla, örneğin üretim departmanından mali analiz departmanına yapılacak bir değişimle çalışanlar kendi yetenek ve tercihlerini değerlendirme fırsatı elde ederler¹⁴⁶. İş rotasyonu, çalışanın işe bağlılığını arttırıcı, bilgi ve beceriyi yükseltici etkilerde bulunduğu gibi, çeşitli departmanlar arasındaki anlayış ve uyumun artmasını ve iş doyumsuzluğunun azaltılmasını da sağlamaktadır¹⁴⁷.

1.3.3.4. Kariyer Geliştirme

Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeler ile işletmelerde insan faktörünün öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur. Günümüzde çalışanın kariyerindeki başarısını, yaptığı iş karşılığında iyi ücret alması, statü kazanması, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Bunların ötesinde, çalışanlar yeni teknolojilere ayak uydurmak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek arzusu duymaktadır. Ayrıca kişilerin kendini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip sorumluluklar yüklenerek üst düzeydeki sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek istemektedirler¹⁴⁸. Bu nedenle, işletmelerde kariyer planlama ve geliştirme çalışmaları, çalışanların işletme kültürünü benimsemesi, işletmenin amaçları ile bütünleşmesi, iş doyumunun sağlanması ve işte kalmasının belirleyici faktörlerinden biridir¹⁴⁹. Etkin bir şekilde kariyer basamaklarının yer verildiği işletmeler, çalışanların daha anlamlı buldukları işlerde çalışmalarını sağlamaktadır. Bir basamaktan diğerine terfi eden çalışan, işletmeye yaptığı katkıların dikkate alındığı ve göz ardı edilmediği, bu sayede yükselmesine olanak verildiği düşüncesini taşıyacak ve bu durum iş doyumunun artmasına yardımcı olacaktır¹⁵⁰.

¹⁴⁶ Aytaç, s. 226.

¹⁴⁷ Aytaç, s. 226.

¹⁴⁸ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s. 95.

¹⁴⁹ Turgay Uzun, “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması*”, (Erişim: <http://www.calisma.org/>, 23. 11.2008).

¹⁵⁰ David Jamieson ve Julie O’Mara, **Managing Workforce 2000**, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 1991, ss. 80 – 81.

1.3.3.5. Esnek Zamanlı Çalışma

İş ile ilgili diğer bir doyum yaratıcı faktör de, iş saatlerinin ve sürelerinin anlaşmazlık yaratmayacak şekilde düzenlenmesidir¹⁵¹.

Çalışanın özel hayatına ayırmak istediği zaman dilimi ile geleneksel çalışma saatlerinin çakışması birçok çalışan için sorun yaratmaktadır. Özellikle son dönemlerde esnek zaman uygulamaları, çalışanların işe geliş – gidiş saatlerini kendilerinin belirlemelerine olanak vererek birçok çalışanın gereksinimleri ile uyumluluk gösteren bir düzenleme olmaktadır. Bu şekilde çalışanlar özel yaşamlarında gereksinim duydukları zaman aralıklarını dikkate alarak (alışveriş, çocuklarının yanında olmaları gereken saatler gibi) geleneksel çalışma saatleri dışına çıkabilmektedir¹⁵².

Aynı zamanda esnek zaman uygulamalarına yönelik yapılan araştırmalar, esnek zamanlı çalışmaların verimlilik ve (özel hayat – çalışma hayatı dengesini kurmaya yardımcı olarak) iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki yaratmakta olduğunu ve devamsızlık oranlarında da azalmalara yardımcı olduğunu göstermiştir¹⁵³.

¹⁵¹ Eren, s. 245.

¹⁵² Johns, s. 186.

¹⁵³ Johns, s. 187.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. PERFORMANS ve PERFORMANS DEĞERLEME

Çalışmanın bu bölümünde performans kavramına ilişkin tanımlamalar yapılarak performansı etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır. Ardından, performans yönetim sistemi içinde performans değerlendirme kavramının açıklanmasına yer verilecektir.

2.1.1. Performans Kavramı

Bireysel ve toplumsal yaşamın hemen bütün alanlarını kapsayan performansın, ortak bir tanımına rastlanılmamaktadır. Ancak Türk Dil ve Tarih Kurumu, performansı “başarım” olarak nitelendirilmektedir. Performansın tanımlanmasında nerede olduğumuz, ne kadar iyi olabildiğimiz ve nerede olmamız gerektiği soruları yer almaktadır¹⁵⁴. Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle, neyi sağlayabildiğinin nitel (kalite) ve nicel (miktar) olarak anlatımıdır¹⁵⁵. Çalışan açısından ise performans, bireyin, işini oluşturan görevler zincirini yerine getirirken, ne derece başarılı olduğunu, işinin gereklerini yerine getirmede ne derece yeterli olabildiğini ifade eden bir kavram özelliğindedir¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Aziz Kutlar, Aslan Gülcü ve Yalçın Karagöz, “Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2004, s.139.

¹⁵⁵ İ. Melih Baş ve Ayhan Artar, *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, MPM Yayıncılık, Ankara, 1990, s. 13.

¹⁵⁶ Byars, Rue, s. 250.

İşletmelerde performansı düşük olan çalışanın işletmeye katkıları istenen düzeyde olamayacağından, böyle bir çalışan ile çalışmak yönetim açısından avantajlı olmayacaktır. Bu durum, işgören devrine yol açabilmektedir. Böyle bir durumun da, işletmeler için maliyeti arttırıcı bir faktör olacağı açıktır¹⁵⁷.

2.1.2. Performansı Belirleyen Faktörler

Çalışma ortamında, çalışanların iş performanslarını etkileyen faktörler arasında en çok karşılaşılan engeller; işletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu, işin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkanların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği, zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği, otorite yokluğu, işbirliği eksikliği, çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi biçiminde sıralanabilir¹⁵⁸.

İşletmelerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, işletmenin çalışma koşulları, fiziki koşullar ve işletme amaçları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan veya çıkabilecek olan tüm sorunlar, çalışanların başarı düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı faktörleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına neden olmaktadır¹⁵⁹. Bu açıdan da performans ve stres düzeyi arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Bu hipotezi test etmek isteyen Jamal, 1984'te Kanada'da çalışan 440 hemşire ve yine aynı amaçla, 1985'ta Kanada'da orta düzey yönetici ve mavi yakalı çalışanlardan oluşan 227 çalışan üzerinde çalışmalar yapmış ve bu iki kavram arasında negatif yönlü, doğrusal bir ilişkinin mevcudiyetini ortaya koymuştur. Kısaca, kişinin stres düzeyi arttıkça performansı da azalma göstermektedir¹⁶⁰.

¹⁵⁷ Adnan Akın, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:1, 2002, s. 100.

¹⁵⁸ Gülten Eren Gümüştekin ve Bircan Öztemiz, "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", (Erişim: <http://paribus.tr.googlepages.com/gumustekinoztemiz.pdf>, 20.11.2008), s. 281.

¹⁵⁹ Eren Gümüştekin, Öztemiz, s. 281.

¹⁶⁰ Sherry Sullivan ve Rabi Bhagat, "Organizational Stres, Job Satisfaction and Job Performance", *Journal of Management*, Volume: 18, Issue: 2, 1992, s. 362.

Çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri, bu ikisi olmaksızın başarının gerçekleşmeyeceğini bilen yöneticiler için önemli bir noktadır. Çalışanın sadece bilgi donanımının güçlü ve beceri düzeyinin yüksek olması da yeterli olmayıp amaçlar doğrultusunda çaba göstermesi de gerekmektedir. Buradan hareketle, performansı etkileyen kişisel faktörlerin başında beceri, bilgi ve çaba üçlüsünün geldiği söylenebilir¹⁶¹. Ancak, kabul edilebilir bir performans düzeyine erişebilmek için bilgi, beceri ve çaba üçlüsünün orantılı bir şekilde bir araya gelmesinin gerekli olduğu belirtilebilir. İşine yönelik bilgi düzeyi oldukça yüksek olan ve fazlaca da çaba gösteren bir çalışan, eğer işin gerektirdiği yeteneğe sahip değilse başarılı olamayacaktır. Benzer olarak, iş bilgisi yeterli ve işinde de oldukça yetenekli olan bir çalışanın gerekli çabayı göstermemesi ve tembellik etmesi de sonucu değiştirmeyecektir¹⁶². Howell ve Dipboye (1986) da, bu konuyu benzer bir şekilde ele almış ve performansın birbirinden farklı dört faktörün fonksiyonu olduğunu ve bunların doğru şekilde kombinasyonunun performansı meydana getireceğini belirtmiştir. Buna göre formül aşağıdaki gibidir¹⁶³:

$$P = f(M, A, K, E);$$

P (Performance): Performans düzeyi,

M (Motivation): Motivasyon düzeyi,

A (Ability): İşin gerektirdiği beceri düzeyi,

K (Knowledge): İşin gerektirdiği bilgi düzeyi,

E (Environment): Çevresel faktörler.

Görüldüğü gibi, çalışan performansını etkileyen faktörlerden biri çalışanın motivasyon düzeyidir. Bazen işinde oldukça becerikli ama motivasyonu düşük bir çalışanın, fazla donanımı olmayan ancak daha yüksek bir motivasyonla işine sarılan bireyden daha verimli ve daha iyi işler ortaya koyması durumuna sıkça rastlanır¹⁶⁴.

¹⁶¹ Kreitner, Kinicki, s. 206.

¹⁶² Byars, Rue, s. 250.

¹⁶³ C. William Howell ve L. Robert Dipboye, **Essentials of Industrial and Organizational Psychology**, The Dorsey Press, Chicago, 1986, s. 48.

¹⁶⁴ G. S. Huneryager ve I. L. Heckmann, **Human Relations In Management**, South-Western Publishing Company, Ohio, 1967, s. 330.

Buradan da anlaşılacağı gibi, performansı etkileyen faktörler çalışanın ne derece motive olduğuna, yaptığı işi gerçekleştirirken sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyinin yeterliğine ve çevresel faktörlere bağlı olmaktadır. İyi bir yönetici, çalışanlarının performansını yükseltmek istiyorsa bu dört faktörden hangisinde eksiklik olduğunu doğru bir biçimde tespit etmelidir.

2.1.2.1. Kurum Kültürünün Performans Üzerine Etkisi

Kültür, işletmeleri saran toplumsal çevre koşullarının en önemli unsurlarından biridir. Bu nedenle işletmelerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Kültürel değerlerle onlar arasındaki farklar, çalışanları etkili ve verimli bir şekilde yönetmeleri gereken yöneticiler için çeşitli sorunların kaynağını oluştururlar. Bu bakımdan yöneticiler, astlarının kültürel çevrelerinin değer yapılarını iyi bilmek zorundadırlar¹⁶⁵.

Güçlü bir kurum kültürünün çalışanlar üzerinde beklenmedik düzeyde bir motivasyon etkisi yaratması ile iş performansına yardımcı olduğu sıkça ifade edilmektedir. Hatta bazen, paylaşılan ortak değer ve davranış kalıpları çalışanların işletme için çalışmaktan haz duymasına ve buna bağlı olarak oluşan bağlılık duygusunun çalışanları yaptıkları işlerde daha fazla gayret göstermeye sevk ettiği de açıktır¹⁶⁶.

Güçlü bir kurum kültürünün performans üzerindeki etkilerinden birisi de, işletme içindeki motivasyonun ve yeni fikirlerin doğmasını engelleme riski de bulunan bürokratik yapıya gerek kalmaksızın, doğal bir kontrol mekanizması sağlamasıdır.¹⁶⁷

Kotter ve Heskett (1992), araştırmalarında, kurum kültürünün performans üzerindeki diğer etkilerini de aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

¹⁶⁵ Tosun, s. 141.

¹⁶⁶ P. John Kotter ve L. James Heskett, **Corporate Culture and Performance**, Maxwell Macmillan, New York, 1992, s. 16.

¹⁶⁷ Kotter, Heskett, s. 16.

- Kurum kültürü, işletmenin uzun dönem ekonomik performansı üzerinde büyük bir etki yaratabilir.
- Kurum kültürü büyük bir olasılıkla, işletmenin gelecek on yılı içinde işletmenin başarı ya da başarısızlıklarını öngörmeye önemli bir faktör olacaktır.
- Uzun dönem ekonomik performansı güçlendiren kurum kültürlerine rastlamak hiç de olağandışı sayılmamaktadır; sonuç odaklı ve beceri düzeyi yüksek çalışanların yoğun olduğu işletmelerde kurum kültürü de daha hızlı gelişmektedir.
- İşletmelerde zaman içinde meydana gelen değişime rağmen kurum kültürü, performansı güçlendirici bir etki yaratabilir.

Aynı zamanda performans değerlendirme sürecinde de değerlemeci ve çalışanın hangi kültür kalıplarından oldukları önem taşımaktadır. Kişinin dahil olduğu kültüre bağlı olarak davranışları, olaylara bakış açıları da değişmektedir. Farklı bir kültürel yapıdan gelen değerlemeci, farklı kültüre mensup bir çalışana değerlendirirken, kendi kültür kalıpları doğrultusunda farklı beklentiler içinde olabilir. Hatta bazen, değerlemeci aldığı yanıtlardan tatmin olmayabilir ya da kendi değer kalıplarına göre sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak nitelenebilir. Bu durum ise, değerlendirme sonuçlarının nesnellliğini sarsmaktadır. Özellikle değerlemeci ile çalışan arasında büyük kültürel uçurumların olduğu durumlarda ya da iş gücünün, uluslararası dolaşımı ile farklı kültürlere sahip toplumlarda çalışması durumunda bu durum daha da belirgin hale gelmektedir¹⁶⁸.

¹⁶⁸ Davis, s. 149.

2.1.2.2. Yöneticilerin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Çalışanlara üstün performans için yolun nereye uzandığını göstermek, yetki ve destek vererek onları güçlendirmek gerekmektedir¹⁶⁹. Çalışanların performanslarını maksimum düzeye ulaştırmak isteyen yöneticilerin, çalışanların istek ve beklentilerinin neler olduğu bilip bunların tatmin edilmesini sağlaması ve çalışanları motive edecek unsurları sisteme dahil etmesi önemlidir¹⁷⁰.

Yöneticilerin performans konusunda çalışanları üzerindeki etkisi ise şöyle açıklanmaktadır¹⁷¹:

*Yöneticilerin çalışanlardan beklentileri ve onlara gösterdikleri davranış, çalışanların performansını ve meslekte ilerlemesini büyük ölçüde etkiler.

*Üstün yöneticilerin ayırt edici özelliği, çalışanların yerine getireceği yüksek beklentiler yaratma yeteneğidir.

*Etkili olamayan yöneticiler bu tür beklentiler geliştiremezler ve sonuç olarak bundan çalışanların performansı zarar görür.

*Çalışanlar, genellikle, kendilerinden ne beklediği kanısındaysalar, öyle davranırlar.

Barutçugil'e göre ise, birçok çalışanın performansının yeterli düzeyde olmamasının nedeni, büyük ölçüde, yöneticilerin yaptığı üç tipik hatadır. Bu hatalar şu şekildedir¹⁷²:

1. Yöneticiler, çalışanlara kendilerinden neler beklediklerini söylemezler, ortaya standartlar koymazlar. Onlara genellikle kendi hedeflerini belirtmezler. Çalışanlar da kendilerinden ne düzeyde bir performans beklenildiğini kesin olarak bilememektedirler.

¹⁶⁹ Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, s. 71.

¹⁷⁰ L. Dan. Costley ve Ralph Todd, **Human Relations In Organizations**, West Publishing Company, Saint Paul, 1991, s. 188.

¹⁷¹ J. Sterling Livingston, **İnsanları Yönetmek**, Çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, Ankara, 1996, s. 53.

¹⁷² İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 40.

2. Çalışanlar, özellikleri ve yetenekleri için işe alınırlar. Bazıları da sahip oldukları ilişkileri ve çevrelerini kullanarak iş bulurlar. Özellikler ve yetenekler eğitim yoluyla geliştirilebilir. Fakat amaçların ve değerlerin değiştirilmesi çok daha zordur.

3. Yöneticiler ve çalışanlar aynı amaçları ve değerleri (örneğin; kalite, zaman, maliyet, iş disiplini, iş ahlakı) paylaşmaktadırlar. Eğer inanç ve değerler farklı ise iş ilişkisini değiştirmeye çalışmak yerine onu sona erdirmek çok daha iyi olacaktır. İnsanların değerleri, sosyal ve kültürel geçmişlerinin, kişiliklerinin ve algılama biçimlerinin yıllar boyu birikiminin bir sonucudur. Bu nedenle, değiştirilmeleri çok zordur.

Anlaşılabacağı gibi, çalışanın performansı üzerinde yöneticilerin belirgin bir etkisi bulunmaktadır. Burada kilit nokta, yöneticilerin çalışanalardan neler beklediğini onlara bildirmesi ve çalışan ile yöneticinin ortak amaçlar etrafında yer almalarıdır.

2.1.3. Performans Değerleme Kavramı

Performans değerlendirme; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir¹⁷³. Performans değerlemesi, çalışanın işini ne kadar iyi yaptığının değerlendirilmesini ifade eder¹⁷⁴. Performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanın işteki performansını değerlendirmesi şeklinde de ifade edilebilir¹⁷⁵.

Bir diğer tanımlama ile performans değerlendirme, çalışanların yetkinliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanalardan beklenen standartlar (hedefler) ile onların ulaştıkları

¹⁷³ Hülya Demirkaya, **Performans Ölçüm Rehberi**, Araştırma İnceleme Çeviri Dizisi, Ankara, 2000, s. 3.

¹⁷⁴ Bülent Önder, **Kamu Yayın Kurumlarında Performans Yönetimi**, TRT Genel Sekreterlik Basın ve Yayın Müdürlüğü Ofset Tesisleri, Ankara, 2000, s. 38.

¹⁷⁵ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 62, 2006, s. 49.

sonuçların/başarılarının karşılaştırılması olarak nitelendirilebilir. O halde, performans değerlemesi sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, onların bağlı oldukları grupların ve işletmenin performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir¹⁷⁶.

Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar, objektif ya da bazen subjektif olabilir. Objektif bir performans değerlendirme ile başkalarının da açıkça görülebilen nicel veriler elde edilmektedir. Örneğin, bir santral çalışanın toplam kaç telefon görüşmesi gerçekleştirdiğini denetleyecek olan iki denetçi de yapacakları sayım ardında aynı sonuca varacaktır¹⁷⁷. Subjektif performans değerlemede ise, elde edilen sonuçlar kişisel görüşlere dayanmakta ve herkesçe aynı anlamı ifade etmemektedir. Aynı örnek üzerinden gidecek olursak, santral çalışanın tavır ve davranışlarına yönelik bir değerlendirme sonucunda değerlemeyi yapan farklı kişilere göre farklı değerlendirme sonuçları olacaktır. Bunun nedeni ise, davranışların kişiden kişiye değişebilen nitel bir kavram olmasıdır¹⁷⁸.

Performans değerlemeden beklenen, çalışana bir bütün olarak değerlendirerek gereksinimlerini belirlemek, eğitim, motivasyon ve benzeri gereksinimlerini karşılamak, yaratıcılığını artırmak ve sonuçta istenen düzeydeki çalışmayı ve verimi gerçekleştirerek takdir, izin, prim, ücret artışı ödül ve ikramiye gibi teşviklerle farklılığı sağlamaktır¹⁷⁹. Etkili kullanıldığında performans değerlendirme, çalışanın performans ve motivasyonunu geliştirir, ancak yanlış kullanıldığında ise kötü etkiler yaratabilmektedir¹⁸⁰.

¹⁷⁶ Erkan Işığık, “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, Sayı:7, 2008, s. 2.

¹⁷⁷ Davis, s. 346.

¹⁷⁸ Davis, s. 347.

¹⁷⁹ Şimşek, s. 19.

¹⁸⁰ D. Cynthia Fisher, F. Lyle Schoenfeldt ve B. James Shaw, **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1997, s. 410.

2.1.3.1. Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerleme

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın işletmeye yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yöneltmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir¹⁸¹. Performans değerlemeyi de içeren performans yönetim sisteminin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıdır, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir¹⁸².

Performans yönetim sistemi, iyi bir performans düzeyi sağlanabilmesi için dizge yaklaşımı kullanılarak performans yönetimi dizgesini geliştirmektir. Bu dizgede yer alan unsurlar, örgüt ve liderlik, varlıklar (aktifler), hedefler, çalışanların katılımı, performans denetimi (ölçme ve değerlendirme), ödüllendirme, verimlilik kazançlarının paylaşımı ve haberleşme unsurlarıdır¹⁸³. İnsan kaynakları yönetiminin vazgeçilemeyecek, olmazsa olmaz unsurlarında olan işgören ve kadro planlama, motivasyon, eğitim ve ücret sistemlerinin yanında, performans değerlemesi de önemli bir unsur olarak yer almaktadır¹⁸⁴. İşletmelerde insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise, her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür¹⁸⁵.

¹⁸¹ Barutçugil, s. 17.

¹⁸² “*Performans Sisteminin Amacı ve Genel Bakış*”,

(Erişim: http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID=2, 14.6.2009).

¹⁸³ Baş, Artar, s. 13.

¹⁸⁴ Şimşek, s. 18.

¹⁸⁵ Oya Uğurlu, “*360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi*” **Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Sayı:1,

(Erişim: http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/ougurlu31.pdf, 10.10. 2008), s. 9.

2.1.3.2. Performans Değerlemenin Önemi

Rekabet ortamında başarılı olmayı isteyen bir işletme için performans değerlemenin hayati önem taşıdığı söylenebilir¹⁸⁶. İşletmecilik ile ilgili yazında özellikle 1980'li yıllarda performans değerlendirme yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır. Hatta verimlilik analizleri, işletmenin tüm fonksiyonlarında yapılmaya başlanmış, performans analizlerine doğru bir eğilim ortaya çıkmıştır. Özellikle pazarlamada verimlilik analizleri, verimliliğin üretim odaklı olmaktan çıkıp işletmenin geneline ilişkin bir kavram olmaya doğru yol aldığı bir göstergesidir. Çalışan fonksiyonunda ise performans analizleri öteden beri yapıla gelmekte, hatta performans dar anlamda çalışanların performansı ile eşanlamlı olarak kullanılabilir¹⁸⁷. Çalışanların bireysel güçlerinin artırılması, işletmeyi de güçlendirecektir¹⁸⁸. Sürekli değişen çevrede başarılı olabilmek için işletmeler çalışanlarının üstün performans seviyelerine ulaşmasını sağlayabilmeli ve bunu devamlı hale getirmek için çalışmalıdırlar¹⁸⁹.

Performans değerlendirme sistemleri, işletme yöneticileri ile çalışanlar arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi hızlandırmaktadır. Bu yönüyle performans değerlendirme sistemleri, hem kişisel amaçların işletme hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir belirleme sistemi; hem de yapılan işlerin “iyi” yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemi olarak karşımıza çıkar¹⁹⁰ ve değerlendirme uygulamalarının, işletme stratejileri ile eşgüdümlü olarak yürütülmesi gerekmektedir¹⁹¹.

¹⁸⁶ Mehveş Tarım, “Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2004, s. 234.

¹⁸⁷ Baş, Artar, s. 360.

¹⁸⁸ Uzunçarşılı, Toprak, Ersun, s. 71.

¹⁸⁹ Gülkibar Biçer ve Şerafettin Düztepe, “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 2, 2003, s. 19.

¹⁹⁰ Muammer Zerenler, “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:1, 2005, s. 6.

¹⁹¹ Uğurlu, s. 2.

2.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI VE YARARLARI

Bu bölümde performans değerlemeden güdülen amaçlar ile bu uygulamaların çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler için sağladığı yararlar açıklanmaktadır.

2.2.1. Performans Değerlemenin Amaçları

Tüm yöneticiler sistemli olsun ya da olmasın bir şekilde çalışanlarını değerlemeye tabi tutarlar¹⁹². Performans değerlemenin genel olarak iki amacı vardır. Birincisi, işletmenin çalışanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri besleme vermesini sağlar. İkincisi, çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alış verişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir forum oluşturur. Performans değerlemenin teknik yararlarının öne çıkarılmasının onu daha yararlı hale getirmeyeceği bilinmelidir. Performans değerlendirme sadece bir teknik değildir; insanların veriler temelinde diyalog içine girmesini gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin iki taraf için de anlam taşıması zorunludur. Performans değerlendirme yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir¹⁹³.

Geylan'a göre performans değerlemenin öncelikli amacı, "işini başarılı bir şekilde yapan ve yapmayan çalışanı belirlemek ve kendi içinde sıralamak" tır¹⁹⁴. Bununla birlikte, Uğurlu ise performans değerlemede amacın; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların çalışanlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesi olduğunu savunmaktadır. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye gereksinim duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır¹⁹⁵.

¹⁹² F. Andrew Sikula ve F. John McKenna, **Personal and Human Resources Management**, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida, 1990, s. 251.

¹⁹³ Palmer, Winters, s. 66.

¹⁹⁴ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995, s. 140.

¹⁹⁵ Uğurlu, s. 1.

Her ne kadar performans değerleme sonuçları çalışanlar arasında başarılı olanlar ve başarısızlar gibi bir sıralama yapılmasına imkan sağlasa da, örgüte fayda sağlayacak olan, çalışanları istenen performans düzeyine çıkarabilmek ve bu amaçla çalışanların mevcut ve potansiyel performans düzeylerini belirlemektir. Bu açıdan da, performans değerlemenin öncelikli amacının çalışanları bir sıralamaya sokmaktan öte olduğu savunulabilir.

2.2.2. Performans Değerlemenin Yararları

Günümüzde birçok işletmenin kendi içinde bir performans değerleme sistemi oluşturduğunu ve uyguladıklarını görmekteyiz. Performans değerleme yapılması, sonuçların işten çıkarmalarda kullanılacağı kaygısı ile çalışanlarda gerginlik yaratsa da, işletme için zaman ve maliyet unsuru olsa da, hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem de işletmeler için bir çok yarar sağlamaktadır.

Performans değerlemesini yalnız ücretleme aracı olarak düşünmek, çok hatalı bir yaklaşım olacaktır¹⁹⁶. Performans değerleme ile işletme içerisinde yer alan tüm çalışanlar etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkânı kazanacaklardır¹⁹⁷.

Yapılan değerleme sayesinde, işletmede çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır¹⁹⁸. Performans değerleme faaliyetlerinin sağladığı yararlar çalışanlar, yöneticiler ve işletme açısından incelenebilir.

¹⁹⁶ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1998, s. 211.

¹⁹⁷ Bayram, s. 50.

¹⁹⁸ Bayram, s. 48.

2.2.2.1. Performans Değerlemenin Çalışanlar İçin Yararları

Çalışanlar açısından değerlendirme sistemi, en azından çalışanlardan neler beklendiğini, bulunduğu işte gerekli sayılan çalışma standartlarının neler olduğunu, hangi davranışların olumlu, hangilerinin olumsuz sayıldığının önceden belirlenmesini zorunlu kılar. Bu ölçütlere göre değerlendirilen kişi, güçlü ve zayıf yönleri ile başarı derecesi hakkında bilgi edinir. Böylece, kendisini düzeltme ve geliştirme olanağını bulur. Bu ise, kişinin daha iyisini yapmaya ve daha verimli çalışmaya yöneltilmesi demektir. Öte yandan, ödüllendirmenin başarı derecesine bağlı olduğunun bilinmesi çalışanı, başarı doğrultusunda güdüler¹⁹⁹.

Ayrıca, çalışanın yönüyle iyi bir ölçme ve değerlemeye tabi tutulması, olumlu sonuçların alınması halinde çalışana daha çok maddi ve manevi destek verilmesi ve işletme içinde terfi ettirilmesi, doyum sağlamasına neden olur²⁰⁰.

2.2.2.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler İçin Yararları

Performans değerlendirme sonuçları yönetsel kararların verilmesinde de önemli bir rol oynar²⁰¹. Performans değerlendirme uygulamalarının yöneticiler için diğer yararları ise şöyledir²⁰²:

* Çalışanları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade eder.

* Çalışanlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim gereksinimlerini planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar.

¹⁹⁹ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979, ss. 153 – 154.

²⁰⁰ Şimşek, Çelik, s. 362.

²⁰¹ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, s. 412.

²⁰² Işığışık, s. 5.

Belirtilen faydaları dışında, performans değerlemenin, yöneticilere, çalışanların geçmiş performans sonuçlarına bakarak, gelecek performansı hakkında fikir yürütmesine olanak verdiği de unutulmamalıdır²⁰³.

2.2.2.3. Performans Değerlemenin İşletmeler İçin Yararları

Yüksek performanslı ve motive olmuş bir çalışan grubu ile çalışmanın işletmenin genelinde de birçok fayda sağlayacağı açıktır. Performans değerlendirme uygulamalarının işletmelere temelde aşağıda belirtilen iki yararı vardır²⁰⁴:

* İşletme vizyon ve stratejilerine göre belirlenen işletme hedeflerinin, bölümlere ve çalışanlara ulaştırılması ve entegrasyonunu sağlar.

* Bölüm (takım) hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmesi sağlanır.

Performans yönetim sisteminin doğru şartlarda ve adil olarak uygulanması durumunda elde edilen sonuçlar, insan kaynaklarında yer alan diğer alt sistemlere girdi olarak kullanılabilir²⁰⁵. Değerleme sonuçları, aşağıda ele alınan uygulamaları da mümkün kılmaktadır²⁰⁶:

1-*Ücretleme*: İş değerlendirme çalışması ile birlikte yürütülecek uygulama sayesinde çalışanlar aldıkları puanlara bakılarak ücret basamakları içindeki hareketlerine göre ücretlendirilebilir.

2-*Çalışanların terfi ve kademe indirimi uygulamaları*: Çalışanlara değerlemeci tarafından atanan puanlar değerlendirilerek terfi ve kademe indirimi uygulamaları yapılabilir.

3-*Çalışanı ikaz etme ve işten çıkarma kararları*: Çalışanları davranışsal, kişisel, teknik, genel kriterlere ve verimlilik ve etkinlik kriterlerine göre

²⁰³ Nahavandi, Malekzadeh, s. 175.

²⁰⁴ Işığışok, s. 5.

²⁰⁵ Işığışok, s. 3.

²⁰⁶ Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:1, 2005, s. 103.

değerlendiren formlar sayesinde, puanı departmandaki diğer çalışanlara göre düşük olan çalışan kolayca belirlenebilir ve çalışanın sonraki puanlarına da bakılarak işten çıkarma kararı verilebilir.

4-Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi: Değerleme formları içerdiği kriterler ve açıklamalar sayesinde eğitim ve gelişim ihtiyacı olan çalışanın belirlenmesinde kullanılabilir.

5-Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar: Değerlemeci, performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlediği çalışanlarla performans görüşmesi yaparak, çalışanın motivasyonunu artırıcı uygulamalar ile motivasyonunu ve işe olan ilgisini artırabilir.

6- Çalışan gereksinimlerinin belirlenmesi: Performans değerlendirme verileri sonucu gözetim gereksinimi, bilgi ve beceri düzeyi, iş tecrübesi, verimlilik ve etkinlik kriterleri göz önüne alınarak çalışan gereksinimi belirlenebilir.

Ele alınan yararlarının yanı sıra, performans değerlemenin aynı zamanda müşteriler açısından da fayda sağlayacağı söylenebilir. Performans değerlemesi sonucunda, performansı düşük olan çalışanların belirlenmesi ve bu kişilerin performanslarını arttıracak önlemlerin alınması ve girişimlerde bulunulması ile, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmetler sunulması da mümkün olacaktır.

2.3. PERFORMANS DEĞERLEME BASAMAKLARI

Yıllardan beri performans değerlendirme çalışmalarına yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda değerlemelerin kimlerce yapılacağı, değerlemenin hangi yöntemler kullanılarak yapılması gerektiği ve değerlendirme çalışmalarının ne gibi amaçlar güdüldükçe yapıldığı gibi konular incelenmiştir²⁰⁷. Performans değerlendirme sürecinde izlenen aşamalar işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte, izlediği genel basamaksal süreç aşağıda ele alınmaktadır.

²⁰⁷ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, s. 410.

2.3.1. İş Analizi

İşletmelerin insan kaynakları departmanları üzerlerine düşen görevleri yerine getirebilmek için iş analizine gereksinim duyarlar. İş analizlerinin sağladığı bilgiler, pek çok personel yönetimi işlevini yakından etkiler²⁰⁸. Bu doğrultuda, performans değerlemeleri iş analizi ve iş analizi doğrultusunda hazırlanan iş tanımlarına dayalı olarak gerçekleştirilmelidir. İş tanımlamalarında işin ne olduğu, özellikleri, işin başarılması için iş gerekleri gibi bilgiler yer almaktadır²⁰⁹.

2.3.2. Performans Değerleme Sürecinde Hedef Belirleme

Performans hedefi, cari dönemde belirlenen performans standartları göz önüne alınarak mevcut olanaklar ışığında, ölçülebilen bir somut ürün veya bir çeşit işler seti olarak ifade edilerek konulmuş olan ve arzulanan performans düzeyidir²¹⁰. Hedef belirleme etkinlikleri, esasen üç yolla performansı etkiler. İlk olarak, insanların düşüncesi ve eylemi üzerinde etkiler yapar. Bu etkinlikler gerçekleştirilirken hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılır. İkinci olarak, davranış hedeflere yönlendirilir, çalışanlar motive edilerek üzerinde anlaşılabilir zor hedeflere ulaştırılma çabası ortaya çıkar. Son olarak hedef belirleme etkinliği, hedefler zor fakat başarılabilir olduğu zaman çalışanları daha fazla çaba harcamaya yönlendirmektedir²¹¹.

Performans değerlendirme uygulamalarında, hedef belirleme sürecinin önemini vurgularken, hedeflerin etkinliğinin de sağlanması gerekir. Hedefler yukarıdan (bir önceki seviyeden) aşağıya doğru belirlenir. Hedeflerin önceliklendirilmesi, işin performansını etkileyecek olan en kilit ve önemli alanlara odaklanmayı sağlayacaktır. Hem zorlu hem de erişilebilir olması, performansı yükseltirken motivasyonun da sağlanmasına etki eder. Kişisel performans hedeflerinin, üyesi

²⁰⁸ Geylan, s. 44.

²⁰⁹ P. William Anthony, C. Michele Kacmar ve L. Pamela Perreve, **Human Resources Management A Strategic Approach**, South Western, Ohio, 2002, ss. 362 – 363.

²¹⁰ Baş, Artar, s. 15.

²¹¹ Akif Helvacı, “*Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı:1 – 2, 2002, s. 158.

olduğu ekibin performans hedefleri ile bağlantılı olması da anlayış birliğini getirirken karmaşayı önleyecektir. Hedeflerin hem nitel hem de nicel ölçüm kriterlerinin baştan belirlenmesi, sonuçların etkinliğini garanti altına alacaktır. Kişilerin de performans hedefleri değerlendirilirken hangi yöntemlerin kullanılacağını bilmesi iletişim netliği sağlayacaktır. Hedef belirleme süreci belli bir zaman diliminde uygulanan kontrollü bir döngüdür. Aynı şekilde, hedefler de zamana bağlı olarak ortaya konmalıdır²¹².

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde yapılandırılmasında, işletmenin hedeflerinin özetle aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir²¹³:

1. Tutarlılık; Amaçlar, işletmenin değerleri ve bölüm hedefleri ve örgütsel hedeflerle tutarlı olmalıdır.

2. Açıklık ve kesinlik; Amaçlar, açık ve iyi tanımlanmış olmalıdır.

3. Meydan okuma; Amaçlar, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.

4. Ölçülebilir; Amaçlar, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.

5. Ulaşılabilir; İşletme amaçları, çalışanların yetenekleri dahilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için çalışanların kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb.), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.

6. Kabul edilmeli; İlgili hedef, yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir.

7.Zamanla ilişkilendirilmeli; Hedeflere belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.

8. Takım çalışmasına odaklanması; Hedefler, bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

²¹² Erişim :http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID=2, 10.11. 2009, s. 1.

²¹³ Zerenler, s. 8.

2.3.3. Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Sistem oluşturulurken mümkün olduğunca, tek taraflı kriterler belirlenmemeli, çalışanların de görüşleri alınmalıdır. Katılım, daha objektif kriterlerin belirlenmesini ve sisteme güvenirliliği sağlar. Ayrıca, bu durum değerlendirme sonuçlarına yansır ve başarısız çıkan sonuçların bile çalışanlar tarafından daha kolay kabullenilmesine katkı yapar²¹⁴.

Performans değerlendirme çalışmalarında dikkate alınacak kriter sayısının on'u geçmemesi önerilmektedir²¹⁵. Ancak yapılan işin türü, elde edilecek sonuçların hangi alanda kullanılacağı gibi işletmeden işletmeye değişebilen durumlar dikkate alınır, böyle sayısal bir sınırlamaya gitmenin doğru olmayacağı da düşünülebilir.

2.3.4. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Değerleme standartları, asıl olarak iş analizine ve iş niteliklerine dayanır ve işletmenin çalışanlara performansları hakkında bilgi vermesinin yöntemini oluşturur²¹⁶. Değerleme standartları bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan ifadelerdir²¹⁷ ve yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan çalışanlar arasında ayırım yapabilmemesinin kritik halkasını oluşturur²¹⁸. Değerleme standartları temelde barındırması gereken iki tür bilgi; “yapılması gerekenler nelerdir” ve “ kabul edilebilir performans seviyesi nedir” sorularına verilecek cevaplardır. İşe ilişkin neler yapılması gerektiği iş tanımları incelenerek belirlenebilecektir, ancak ikinci adımda işletme için kabul edilebilir bir performans düzeyi ortaya konulmalıdır²¹⁹. Değerleme standartlarının saptanması nihai olarak yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticiler, iş analizi yoluyla belirlenecek önemli performans konuları için hangi düzeylerin kabul edilebilir olduğunu bilmek zorundadır²²⁰.

²¹⁴ Şimşek, s. 19.

²¹⁵ Yalçın, s. 91.

²¹⁶ Palmer, Winters, s. 66.

²¹⁷ Barutçugil, s. 141.

²¹⁸ J. Margaret Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 33.

²¹⁹ F. Wayne Cascio, **Managing Human Resources**, McGraw Hill, NewYork, 1992, s. 276.

²²⁰ Palmer, s. 33.

Performans değerleme modellerinin genellikle kullanıldığı beşli değerlendirme (birden beşe) derecelendirilmesi, çalışanın iş tanımına ve değerleme standardına göre performans düzeyinin ne olduğunu ölçer ve tanımlar. rnek bir beşli değerlendirme dereceleri aşağıdaki gibidir²²¹:

- 5-Mkemmел: Beklentileri fazlasıyla aşan ve tutarlı bir biçimde başarılı olan .
- 4-Beklentileri aşıyor: Performans sürekli olarak beklentilerin üstünde.
- 3-Yeterli performans: Performans tutarlı bir biçimde beklentileri karşılıyor ve zaman zaman aşıyor.
- 2-İyileştirme gerekli: Performans tutarlı olarak beklentileri karşılamıyor.
- 1-Yetersiz: Performans sürekli olarak beklentilerin gerisinde kalıyor. Aıkların performans değerleme sırasında ele alınması gerekiyor.

Değerleme standartlarının belirlenmesi ve değerlemelerde kullanılması sırasında bazı sorunlar yaşanabilir. Bir çalışanın değerlendirilmesinde “iyi-yeterli-tatmin edici-mkemmел” gibi sınıflandırmalar farklı yöneticiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, yalnızca tek bir değerlemecinin performansları değerlemesi durumunda yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkabilir. Sonuçta ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi için değerleme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlemecilerin bu konuda iyi eğitilmesi gerekir²²².

2.3.5. Performans Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerleme sisteminde aktif değerleyici olarak st, ast, çalışma arkadaşları, bireyin kendisi ve işletme dışı uzman ya da kurumları saymak mümkündür. Bu değerlemeciler, sorumluluk ve yetkileri kapsamında ilgili performans durumunu ölçütler kullanarak deęerlendirmektedirler²²³.

²²¹ Barutçugil, s. 142.

²²² Barutçugil, s. 230.

²²³ Akın, s. 101.

En yaygın uygulama, her çalışanın bağılı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak, böyle bir değerlendirmenin tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bu nedenle, birden fazla sayıda yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılması ikinci bir uygulama türü olarak görülebilir. Objektifliğin sağlanması açısından bazen organizasyon dışından, uzman danışmanlardan da yararlanılır²²⁴. Dışarıdan gelen uzmanlar ise çoğunlukla üst düzey yöneticilerin performanslarını değerlendirmede kullanılmaktadır. Pahalı bir yöntem olduğu için her pozisyon için kullanılmamaktadır²²⁵. Çok az tercih edilmekle birlikte çalışanların üstlerini değerlemesine de yer verilebilir²²⁶.

Değerlemeci olarak çalışanın iş arkadaşları da görev alabilir. Burada sonuçların objektifliği, sağlam bir güven ilişkisinin mevcudiyetine ve rekabete dayalı olmayan bir ödül sisteminin kullanılıyor olmasına bağlıdır. Aksi bir durumda çalışan, dostane ilişkileri nedeniyle arkadaşı hakkında olumsuz yargıda bulunmak istemeyebilir ya da iş arkadaşını olduğundan daha düşük bir performans düzeyinde gösterme eğilimi içine girebilir²²⁷.

Her halükarda, değerlendirme sürecinin başarısı için, karşılaştırılan değerlendirilene²²⁸;

- * Değerleme yapılacak her çalışanın işinin gerektirdiği sorumlulukları bilmelidir,
- * Değerleme sürecinin aşamalarını çalışana aktarabilmelidir,
- * Objektif olmalıdır.

²²⁴ Barutçugil, s. 184.

²²⁵ Aldemir, Ataol, Budak, s. 219.

²²⁶ Barutçugil, s. 184.

²²⁷ Cherrington, s. 296.

²²⁸ Cherrington, s. 281.

2.3.6. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme görüşmelerini gerçekleştirmek kolay bir iş değildir. Başarısız gerçekleştirilmiş bir görüşme, belirsizliklere ya da çalışanlarda öfke ve düşmanca tutumlara neden olabilmektedir. Bu nedenle, birçok işletme yöneticilerini görüşme teknikleri konusunda eğitmek üzere büyük bir zaman ayırmakta ve bu hususta gerekli beceriler geliştirme konusunun önemine vurgu yapmaktadır²²⁹. Değerleme sürecinde hangi çalışanların değerlemeye tabi tutulacağı konusu da, gündeme gelecektir. Rutin olarak işletmedeki tüm çalışanlar değerlemeye tabi tutulmalıdır. Ancak, işletmeye yeni katılan çalışanlar gibi bazı özel grupların rutin dışında da performans değerlendirme uygulamasına tabi tutmak gerekse de kural, herkesin bu sürece dahil edilmesidir²³⁰.

Temelde üç tür performans görüşmesinden bahsedilebilir. Bunlardan ilki, kapalı görüşme yöntemidir. Kapalı görüşme yöntemiyle değerlendirme sonucunda karar vermeye ilişkin yeterli bilgiler sağlanamayabilir. Bir diğer yöntem olan açık görüşme yöntemi ise, değerlemecinin kapalı görüşme yapmasıyla başlar. Görüşmeci çalışanın performansına ilişkin güçlü ve zayıf yönleri belirler ve takiben değerlendirilen çalışanın tepkilerini de alır. Son olarak yönlendirme (coaching) görüşmesi olarak adlandırılan görüşme türünde çalışanlardan kendi performanslarına ilişkin değerlendirmede bulunmaları istenmektedir. Bu sırada görüşmeci ise bir eleştirci olarak değil, bir yönlendirici, koç görevi üstlenmektedir²³¹.

Görüşme sürecinde herhangi önemli bir noktayı atlamamak adına genellikle yöneticilere aşağıda yer alan standart planı izlemesi tavsiye edilmektedir²³²:

* Yönetici değerlendirme görüşmesi yapılacak olan çalışana görüşmenin amaçları hakkında bilgi verir.

²²⁹ R. Leonard Sayles ve George Strauss, **Managing Human Resources**, Prentice Hall International, London, 1977, ss. 316 – 317.

²³⁰ Sikula, McKenna, s. 255.

²³¹ Anthony, Kacmar, Perreve, s. 365.

²³² Sayles, Strauss, ss. 316 – 317.

* Değerleme görüşmesi gerçekleştirilir ve yönetici çalışana önce güçlü, sonra zayıf yönleri hakkında açıklamalarda bulunur.

* Yönetici, çalışana değerlendirme görüşmesi ile ilgili genel fikirlerini sorar. Bu aşamada yönetici, çalışanın değerlemeye ilişkin sergileyebileceği olumsuz tavırları da göz önünde bulundurur ve çalışana savunma yapma serbestini tanır.

* Çalışanın kendisini savunmasından sonra yönetici, çalışana performansına ilişkin genel çerçeveyi sunar, hangi noktalarda problemler olduğunu aktararak bu problemlerin hangi yollarla çözümlenebilecekleri hakkında kendisine yardımcı olur. Yönetici bir astı hakkında değerlendirme yaparken onun, bazı açılardan davranışlarını değiştirmesi gerektiğini ima etmektedir²³³.

* Değerleme görüşmesi, çalışanın zayıf yönlerinin üstesinden gelebilmesi için bizzat neler yapması gerektiğine ve yöneticisinin de yardımcı olmak adına neler yapabileceğine karar verilmesi ile sonlandırılır.

Performans değerlendirme sürecinin en verimli şekilde tamamlanması için aşağıdaki noktalara da dikkat etmek gerekmektedir²³⁴:

1. Rastlantısal olaylar ya da tek bir ağır yanılığın etkisi altında kalınsızın söz konusu dönem içindeki verim ve davranışlar değerlemeye alınmamalıdır.

2. Verim ve davranışlara ait dönem içinde toplanan tüm bilgiler gözden geçirilerek ve tek bir olayın etkisi altında kalınmayacak şekilde, elde edilen verilerin ışığında genel bir değerlemeye gidilmelidir.

3. Değerleme, verim ve davranışları önceden saptanmış olan standartlarla karşılaştırılarak yapılmalıdır.

4. Değerleme, yazılı olarak yapıldıktan sonra, ilgili kişi ya da birim tarafından onaylanmalıdır.

²³³ Douglas McGregor, **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, Çev. Doğan Energin, Şark Matbaası, Ankara, 1970, s. 64.

²³⁴ Yalçın, s. 95.

Ölçümlerin neyi gösterdiğini anlamak kadar neyi göstermediğini anlamak da son derece önemli bir husustur. Ölçümler, performans hedefleriyle, kıyaslama ölçüleriyle veya önceki performanslarla karşılaştırılmalıdır. Daha sonra sapmalar veya değişiklikler analiz edilmeli ve uygun hareket tarzı planlanmalıdır²³⁵.

2.3.7. Performans Değerleme Sonuçlarının Açıklanması ve Ödüller

Çalışanların genellikle kendilerine ait performans sonuçlarını gerçekten bilmek isteyip istemedikleri sıkça gündeme gelen bir sorudur. Bu soru sorulduğunda çalışanların bir çoğunluğu bilmek istediklerini ısrarla söyleyeceklerdir. Bununla beraber, bu belirtilen isteği çeşitli şekillerde yorumlamak mümkündür. Eğer çalışan gerçekten işini iyi yapıyorsa ve değerlendirme yalnız bazı ufak eleştirmeleri kapsıyorsa, değerlendirme görüşmesi gereksinimlere cevap verebilir. Çalışan işini iyi yapmıyorsa, görüşme endişeyi artıracak ve gerçekçi bir şekilde tepki göstermesini son derecede zorlaştıracaktır²³⁶.

İlke olarak değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirilmek, çalışana yarar sağlar²³⁷. Performans sonuçlarının bildirilmesi çalışanın eksik ve yanlışlarını görmesi ve gereksinim duyduğu becerileri kazanmasında önemli rol oynar²³⁸. Çalışan, değerlendirme sonucunu görmek ister ve yöneticiden, başarılı olanla olmayana, çalışanla çalışmayana ayırt etmesini bekler²³⁹. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur. Çalışanların büyük bir bölümü, bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanmakta ve geri bildirim aynı zamanda çalışanlara ne yönde ilerlediğini görebilmeleri gibi önemli katkılar sağlamaktadır²⁴⁰.

²³⁵ Demirkaya, s. 39.

²³⁶ McGregor, s. 64.

²³⁷ Yalçın, s. 91.

²³⁸ Costley, Todd, s. 189.

²³⁹ Önder, s. 38.

²⁴⁰ Helvacı, s. 159.

Performans değerlemeleri, işletmelerin ödül ve cezalandırma sistemlerinin bir parçası olarak da karşımıza çıkar²⁴¹. Yapılan sayısız araştırmalar sonucu çalışanların çalıştıkları işletmeye ve işlerine karşı tutum ve davranışları gösterdikleri çabalara karşılık elde ettikleri ödül ve menfaatlerden etkilenmektedir²⁴². Çalışan değerlendirme sonuçlarına göre, küçük bir başarıdan dolayı bile ödüllendirmeli ve takdir edilmelidir. Böylece çalışan motive olacak, işini zevkle yaparak daha başarılı olacaktır. Maddi ödüllendirme ve takdirname, önemli ve etkin bir motivasyon, özendirme ve dolayısıyla da bir performans ve doyum aracıdır²⁴³. Yöneticiler ödülleri kullanarak çalışanların performanslarını ve iş doyumlarını etkileyebilmektedir²⁴⁴.

Bunun yanı sıra çalışanın elde ettiği maddi karşılıklardan dolayı doyum sağlayabilmesi için, bu ödüllerin çalışanın yaptığı işin nispi önemine ve adalet ilkelerine göre verilmesi gerekir²⁴⁵. Ayrıca değerlendirme sonuçları doğrultusunda bir ödüllendirme yapılacaksa, performansı daha zayıf olanlar ile güçlü olanların aynı nitelik ve nicelikteki ödüllerle ödüllendirilmemelerine dikkat edilmelidir. Aksi halde bu durum çalışanların motivasyonuna istenmeyen bir etkide bulunabilecektir²⁴⁶. Dolayısıyla, yönetimce adil olmayan bir değerlendirme örgütsel ve bireysel etkinliği ve etkililiği iyice zayıflatabilmektedir²⁴⁷.

Performans karşılığı verilen ödüllerin niteliği de çalışan açısından önemlidir. Yaratıcılık ürünü ve eğlenceli ödüller, çalışanları gerçekleştirdikleri performanslarını devam ettirmeye sevk edecektir. Bazı çalışanlar maddiden ziyade maddi olmayan ödüllerini daha motive edici bulabilirler. Örneğin çalışana yıllık iznine ilaveten ücretli izin kullandırılması, plaket verilmesi veya işletmenin periyodik yayınladığı bir bülten varsa burada çalışanın başarısına yer verilmesi şeklinde olabilir²⁴⁸. İşletmede performansa dayalı ücret sistemi kurularak, çalışanın ödülü, performansı ile orantılı

²⁴¹ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, s. 412.

²⁴² L. Edward Deci ve Haller Gilmer, **Industrial and Organizational Psychology**, McGraw Hill, New York, 1977, s. 235.

²⁴³ Şimşek, Çelik, s. 373.

²⁴⁴ Howel, Dipboye, s. 47.

²⁴⁵ Bingöl, s. 201.

²⁴⁶ Nahavandi, Malekzadeh, s. 177.

²⁴⁷ Akın, s. 100.

²⁴⁸ Jamieson, O'Mara, ss. 113 – 117.

ücret artışı şeklinde verilebilir. Çalışan yüksek performans göstermesinin sonucunun ücretine yüklü bir zam oranı alarak ödüllendirilmek olacağını bildiğinde de motivasyonu bu konuda artabilecektir²⁴⁹. Özellikle yapılan işin karmaşıklık düzeyi arttıkça ücretler ya performans ile ilişkilendirilmekte, ya da ödüllendirmeler artmaktadır. Bu sayede çalışanlar arasındaki eşitsizlik algısı azalmakta ve yerini dostça ilişkilere bırakarak doyumun artmasına da katkıda bulunmaktadır²⁵⁰.

2.3.8. Performans Değerleme Aralıklarının Belirlenmesi

Performans değerlemesi yapıldıktan sonra, bir sonraki değerlemenin ne zaman yapılması gerektiği sorusu önem kazanacaktır²⁵¹. Performans değerlemesinin yapılma zamanına ilişkin belirli bir genel kural yoktur²⁵². Bir görüşe göre, meslek özelliği ağır basan işlerde değerlendirme aralığı üç yıl beş yıl gibi genişletilmelidir. Başka bir görüşe göre değerlemenin “belli tarihlere bağlanması” yerine “belli durumlara” bağlanması uygun olur. Belli durumlar kişiye ve göreve göre değişik olabilir. Bu görüşe göre, değerlemeye ancak kişinin işletme, görev ya bağlı olduğu bölümü değiştirmesi veya kullanılan yöntemlerde esaslı değişikliklerin olması gibi belli durumlarda başvurulmalıdır. Bir başka görüş de, değerlemenin ilgilinin çok ender sayılacak başarı ya da başarısızlık hallerine bağlanmasıdır. Böylece her yıl çok sayıda kişiyi değerlemeye tabi tutmaktan kurtulmak ve karşılaştırmaya elverişli sonuçlara varmak olanaklı olacaktır²⁵³.

Performans değerlemesi zamanının seçiminde dikkat edilmesi gereken belki de tek kural, değerlemelerin ne çok sık ne de çok seyrek olarak yapılmasıdır. Her iki durumda da, değerlemeye tabi tutulan kişi gelişmesi için gerekli olan geribildirim kullanamamaktadır²⁵⁴. İşletmenin performans değerlemesi için saptadığı zaman aralığı

²⁴⁹ Benton, s. 84.

²⁵⁰ Johns, Saks, s. 117.

²⁵¹ Önder, s. 38.

²⁵² Aldemir, Ataol, Budak, s. 220.

²⁵³ Tutum, s. 157.

²⁵⁴ Aldemir, Ataol, Budak, s. 220.

ne olursa olsun, bir yönetici kendi çalışanın gereksinimlerinden her zaman haberdar olmalıdır²⁵⁵.

2.4. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerlemede işletme, yöneticiler ve çalışanların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman zaman birbiri ile çelişmesi, değerlendirme yönteminin seçimini önemli ölçüde güçleştirmektedir. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir şekilde yardımcı olurken, amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı diğer yöntemler çalışan ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygun sonuçlar sağlamaktadır. Bu nedenlerle, bir çok işletme çeşitli yöntemlerin üstünlüklerinden yararlanmak, bazılarının da sakıncalarını ortadan kaldırmak için, birden fazla yöntemi birlikte kullanarak karma bir yaklaşım uygulama yoluna gitmektedirler²⁵⁶. Ayrıca, seçilen değerlendirme yöntemi örgütün amaçları ile uyumlu bir yöntem olmalıdır. Çok karışık bir değerlendirme yöntemi, küçük ve hemen her çalışanın basitçe performanslarının ölçülebileceği işletmelerde uygun bir seçim olmayacaktır²⁵⁷.

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasından işletmeler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlemeleri yapmaktadırlar²⁵⁸. Kullanılacak tekniğin seçimi ve başarı olasılığı ise, duruma göre değişmektedir²⁵⁹.

²⁵⁵ Palmer, s. 16.

²⁵⁶ Rakif Ferecov, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, (Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/8/133.pdf>, 10.12. 2008), s. 18.

²⁵⁷ Middle East Industrial Relations Counselors Inc, Modern Principles of Personnel Administration, Heidelberg Press, Beirut, 1970, s. 67.

²⁵⁸ Bayram, s. 51.

²⁵⁹ Barutçugil, s. 195.

Bununla birlikte, kullanılacak yöntemler maliyet veya değerlemenin amaçları gibi kriterler de göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Örneğin, bazı değerlendirme yöntemleri belirli bir amaca diğerlerinden daha fazla hizmet ederken bazı tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması diğerlerine göre çok daha fazla maliyetli olabilir²⁶⁰. Değerleme sisteminin geçerliliği ve güvenilirliği de dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Değerleme sistemi, işle ilgili davranışlardan çok işle ilgili olmayan davranışları ele alıyorsa, sistem geçerli ve güvenilir olmayacaktır. Geçerli ve güvenilir olmayan bir değerlendirme sistemine göre çalışanlara yönelik kararlar almak örgütsel ve hukuksal sorunlara yol açacaktır²⁶¹.

2.4.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri olarak ele alınan yöntemler; grafik yöntemi, puanlama yöntemi, karşılaştırma yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi kritik olay yöntemi ve ağırlıklı denetim listesi yöntemi şeklinde sıralanmaktadır.

2.4.1.1. Grafik Yöntemi

En eski değerlendirme yöntemlerinden birisi olmakla beraber²⁶² oldukça yaygın bir biçimde kullanılır²⁶³. Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlemek amacıyla kullanılır. Bir departmandaki çalışanların tümü için veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun olmakla birlikte belirli zaman periyotları sonunda çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından çalışanın kişilik özellikleri, işle ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir²⁶⁴. Ayrıca uygulanması ve anlaşılması oldukça kolay olması nedeni ile de tercih edilmektedir²⁶⁵.

²⁶⁰ Barutçugil, s. 196.

²⁶¹ Geylan, s. 144.

²⁶² Aldemir, Ataol, Budak, s. 221.

²⁶³ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, s. 431.

²⁶⁴ Eraslan, Algün, s. 96.

²⁶⁵ Cherrington, s. 293.

Grafik yönteminin bazı ciddi zayıflıkları da bulunmaktadır. Bu potansiyel zayıflıklardan biri, değerlemecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamamalarıdır. Bir diğer potansiyel zayıflık kategorilerin tercihi ile ilgilidir. Örneğin, iş performansı ile ilgili çok az kategori seçilebilir veya iş performansını önemli derecede etkileyecek kategoriler göz ardı edilebilir²⁶⁶. Merkezi eğilim, halo etkisi gibi değerlendirme hatalarına karşı yeterli koruma da sağlayamamaktadır²⁶⁷.

2.4.1.2. Puanlama Yöntemi

En basit ve en yaygın performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de, puanlama yöntemidir. Bu yöntemin kullanılmasının en uygun olduğu yer, çalışanların performanslarının nicelik açısından değerlendirilmesinin gerektiği durumlardır²⁶⁸. Puanlama yöntemi her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir yöntemdir. Yaygın uygulamada kriterler beş dereceye ayrılır ve bu ayrım puan aralığında başarılıdan başarısız kadar adlandırılır²⁶⁹.

Puanlama yöntemi ile elde edilen sonuçlar oldukça objektiftir, çünkü tipik olarak sadece işe ilişkin performansı ölçer. Bir diğer yararı da, ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda çok faydalı olmasıdır. Hızlı ve basit olması nedeni ile de tercih edilmektedir²⁷⁰.

2.4.1.3. Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde değerlemeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırmaları sonucunda elde edilir. Bir göreve terfi ettirilecek ya da ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yöntem farklı yöntemler içermektedir²⁷¹.

²⁶⁶ Barutçugil, s. 191.

²⁶⁷ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, s. 432.

²⁶⁸ Palmer, s. 40.

²⁶⁹ Eraslan, Algün, s. 97.

²⁷⁰ Palmer, s. 41.

²⁷¹ Barutçugil, s. 194.

Sıralama şeklinde uygulandığında, yönetici, performanslarını esas alarak, çalışanı en yüksekte en düşüğe doğru sıralar²⁷². Bir diğer yöntem olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, çalışanların isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her çalışan diğer çalışan ile tek tek karşılaştırılarak, başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin karşısına veya kartına bir işaret konulur. Bu karşılaştırma işlemi tüm çalışanlar için tamamlandıktan sonra isimlerin karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre çalışanlar sıralanır²⁷³.

Karşılaştırma yönteminin bazı yararları şu şekildedir²⁷⁴:

- 1-Uygulaması kolaydır.
- 2-Bütün çalışanlar aynı konularda değerlendirilir.
- 3-Listenin içerdiği konular ne kadar özgül ve sınıflandırılmış olursa, yöntem de o kadar objektif olur.
- 4-Karşılaştırma listelerinde gerçek iş davranışları tarif edildiği için, değerlemeler puanlama yönteminde olduğundan daha belirgindir.

Yöntemin en önemli sakıncası ise, zaman alıcı olması ve bazen karşılaştırma yapmanın güçlüğüdür²⁷⁵.

2.4.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, “evet” veya “hayır” cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar da verilebilir²⁷⁶.

Kontrol listesi yönteminin avantajları arasında belli bir standart yapı sağlaması, yönetiminin kolaylığı ve ekonomik oluşu sayılabilir. Başta halo etkisi

²⁷² Önder, s. 40.

²⁷³ Halil Can ve Korhan Cüneyt Oral, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s. 170.

²⁷⁴ Palmer, s. 45.

²⁷⁵ Can, Oral, s. 172.

²⁷⁶ Barutçugil, s. 191.

olmak üzere değerleme hatalarına yatkın olması, performans kriterleri yerine kişisel kriterler kullanılması, kontrol listesindeki ifadelerin hatalı yorumlanabilmesi ve insan kaynakları departmanları tarafından ağırlıkların her zaman doğru olarak belirlenememesi gibi durumlar da dezavantajları arasında yer almaktadır²⁷⁷.

2.4.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerlemeci, çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli bir yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir. Örneğin, değerlemeci çalışanların %60'ının performansının beklentileri karşıladığını, %20'sinin beklentilerinin üzerinde performans gösterdiğine ve %20'sinin de beklentilerin altında performansla sahip olduğuna karar verebilir²⁷⁸. Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni, değerlemecinin çalışanları gruplara göre sıralama zorunluluğunda olmasından kaynaklanmaktadır. Böylelikle sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi de ortadan kaldırılmış olmaktadır²⁷⁹.

Ölçütler genellikle insan kaynakları uzmanları tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve diğer uzmanlar seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayırt edicilik özelliklerini kontrol etmektedirler. Bir sonraki aşamada performans değerlemesi yapan kişiler değerlemelerini yapmakta, puanlama işini ise insan kaynakları uzmanları gerçekleştirmektedir. Zorunlu dağılım yöntemi üstler, astlar, çalışma arkadaşları veya çalışanın kendisi tarafından kullanılabilir²⁸⁰. Zorunlu dağılım yönteminin avantajlarından biri, değerleme hatalarını azaltmasıdır. Aynı zamanda yönetilmesi kolay ve çok çeşitli iş grupları için de uyarlanabilir bir yöntemdir. Pratik bir yöntem olmasına rağmen mevcut genel ifadelerin işle uyumu sağlanamayabilir. Bu nedenle söz konusu bu yöntemin, çalışanların performanslarını geliştirme konusunda kullanışlılığı da kısıtlı kalmaktadır²⁸¹.

²⁷⁷ Davis, s. 352.

²⁷⁸ Barutçugil, s. 195.

²⁷⁹ Aldemir, Ataol, Budak, s. 226.

²⁸⁰ Aldemir, Ataol, Budak, s. 222.

²⁸¹ Davis, s. 353.

2.4.1.6 . Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenerek hazırlanmış bir yöntemdir. Savaş sırasında göreve çıkan havacıların başarı ya da başarısızlıklarında etkili olan kritik olay ve davranışların neler olduğu gözlenmiş ve ilgililerle yapılan görüşmelerin de yardımıyla “kritik olaylar listesi” düzenlenmiştir. Daha sonra görevliler, bu listede yazılı kritik olaylara uygun ya da aykırı davranışları saptamak suretiyle değerlendirilmiştir²⁸².

Kritik olay yöntemi, genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle, kalite kontrolü, çalışanların denetlenmesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerlemeci her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir²⁸³.

Kirchner ve Dunnette, 3M şirketindeki satış çalışanlarının performansını değerlendirirken 100’ün üzerinde kritik boyut bulmuş ve bunları daha sonra 13 grup altında toplamışlardır. Her grupta başarılı ve başarısız davranışlar yer almaktadır. Üçüncü aşamada ise gruplanmış ifadeler değerlemeciye verilerek, değerlemesini yapacağı çalışanın performansını bu gruplarda yer alan ifadelerden uygun gördüğünü seçerek belirtmesi istenmiştir²⁸⁴.

Kritik olay yöntemi, çalışanlara işe ilişkin geribildirimler vermesi açısından oldukça yararlı bir yöntemdir²⁸⁵. Kritik olay yönteminin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁸⁶:

²⁸² Tutum, s. 163.

²⁸³ Ferecov, s. 3.

²⁸⁴ Aldemir, Ataol, Budak, s. 223.

²⁸⁵ Davis, s. 354.

²⁸⁶ Palmer, s. 48.

1- Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlarlar.

2- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur. Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Bu yöntemin en zor yönlerinden biri değerlemecinin olayları düzenli biçimde kısa notlar alarak kaydetmesidir. Bu durum değerlemeyi yapan kişi açısından zaman alıcıdır. Ayrıca, bu yöntem, tanımındaki belirsizlik nedeniyle farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Çalışanın, kendisi hakkında yönetici tarafından notlar tutulduğunu fark etmesi durumunda, çalışan ile yönetici arasında kuşku ve güvensizlik doğabilmektedir²⁸⁷.

2.4.1.7. Ağırlıklı Denetim Listesi Yöntemi

Ağırlıklı denetim listesi yöntemi kritik olay yöntemi ile ilişkili olup, bu yöntemin daha gelişmiş biçimidir. Ağırlıklı denetim listesi kritik olay yöntemi kullanılarak geliştirilir. İş ile ilgili kritik olaylara ilişkin bilgiler, işi iyi bilen uzman kişiler tarafından toplandıktan sonra, bu bilgiler ağırlıklı denetim listesinde bir araya getirilir. Uzman kişiler grubu daha sonra bu kritik olayları, örgütsel etkililiğe katkısı açısından önem sırasına göre puanlarlar. Puan aralığı genellikle sıfır ve on arasında değişmektedir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da yine amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır²⁸⁸.

Bu yöntem, özellikle geliştirildiğinde, oldukça iyi bir değerlendirme yöntemidir. Bir çok değerlendirme hatalarının etkilerini azaltmakta ve engellemektedir. En belirgin dezavantajı ise oluşturulması ve uygulanmasının oldukça zaman ve çaba gerektirmesidir. Ancak birçok çalışanın aynı işi yaptığı işletmelerde ise bu dezavantajının etkisi azalacaktır²⁸⁹.

²⁸⁷ Barutçugil, s. 191.

²⁸⁸ Can, Oral, s. 172.

²⁸⁹ Cherrington, s. 293.

2.4.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri; hedeflere göre yönetim, değerlendirme merkezi, 360 derece performans değerlendirme, davranışa dayalı değerlendirme ölçeği, sorumluluk merkezleri, iş standartları yaklaşımı ve öz değerlendirme olmak üzere ele alınmaktadır.

2.4.2.1. Hedeflere Göre Yönetim (HGY)

Çalışan ve yönetici, bir araya gelerek ulaşılacak hedef ve sonuçlar hakkında beraber kararlar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılmaktadır²⁹⁰.

HGY yöneticilerin önemli bir zaman dilimini bu işe ayırmasını gerektirdiği gibi, iletişim, iş analizi ve örgütsel beceriler de gerektirir. HGY sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için, yöneticilerin yeni beceriler kazanması ve bu konuda eğitim görmesi gerekebilir. Saptanan hedeflere ulaşılmasında işletme de, çalışanları desteklemelidir. Hedeflere ulaşamaması bazı durumlarda dış faktörlere bağlı olabileceğinden, çalışanların hedeflere sadece kendi gayretleriyle ulaşmasının beklenmesi, performans değerlendirmesinin amacını karmaşılaştırır ve yararlığını azaltır²⁹¹.

²⁹⁰ Erkan Özdemir, “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, (Erişim:<http://www.egitirim.com.tr/docs/hedeflere-gore-performans-degerleme-yontemi.pdf>, 06. 11, 2009), s. 1.

²⁹¹ Palmer, s. 52.

2.4.2.2. Değerleme Merkezi

Değerleme merkezi, çalışanın performansı hakkında bir görüşe sahip olmak isteyen bir grup yöneticinin topu halde kararlarını yansıtmaktadır. Yöntemin temel felsefesi, performanslar hakkında kritik bir karar verme aşamasında çalışanın performansına ilişkin birçok veriye sahip olmanın doğru olacağıdır. Genel olarak, bir grup çalışan değerlendirme merkezine alınır. Katılımcılar sıra ile test, görüşme, uygulama gibi bir dizi değerlemeden geçirilir ve sonuç olarak değerlemeciler gözlemleri dahilinde bir yargıya varırlar. Bu yöntem, daha çok ilk kez üst pozisyonlarda çalışacak olanların belirlenmesi aşamasında başvurulan bir tekniktir²⁹². Faydaları olmakla birlikte, değerlendirme merkezi tekniği pahalı bir yöntemdir²⁹³.

2.4.2.3. 360 Derece Performans Değerleme

360 derece performans değerlendirme, 1990'lı yıllarda özellikle A.B.D ve Batı Avrupa'da büyük işletmeler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır²⁹⁴. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bir performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır. İşletmelere bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür²⁹⁵:

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar.
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim düzeyi hakkında bilgi verir.
- İşletmede kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.
- Çok sayıda değerlemeciye imkân verir, tek bir kişinin duygusallığı önlenir.

²⁹² Sikula, McKenna, s. 262.

²⁹³ Can, Oral, s. 180.

²⁹⁴ Barutçugil, s. 203.

²⁹⁵ Uğurlu, s. 2.

- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar.
- Yöneticiler çalışanların yetenekleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar.
- İşe göre çalışan yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet eder.

Geri bildirimlerin veriliş şekli, 360 derece performans değerlemenin işletmede kurumsallaştırılması açısından hayati önem taşımaktadır. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır²⁹⁶.

Yöntem içerisinde değerlemeye; çalışanın iş arkadaşları, yöneticiler, kendisine doğrudan rapor verenler (astlar), iç ve dış müşteriler, parçası olduğu proje gruplarının diğer üyeleri ve de kendisi katılmaktadır. Değerlemeye katılanların sayısı arttığı için, değerlemecilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilecektir. Bu da çalışmanın objektifliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bununla birlikte, değerleyici sayısı artışına bağlı olarak performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır²⁹⁷.

2.4.2.4. Davranışa Dayalı Değerleme Ölçeği

Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği (Behaviorialy Anchored Rating Scale – BARS), performans değerlemesi sonuçlarının çalışanlarca kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir²⁹⁸.

Cetvelde her konuya özgü davranış tasvirleri bulunur. Yönetici çalışanların performanslarını “mükemmel”den “çok düşük”e kadar uzanan puanlar vererek değerlerken, bu tasvirleri temel alır²⁹⁹.

²⁹⁶ Bayram, s. 53.

²⁹⁷ Bayram, s. 61.

²⁹⁸ Can, Oral, s. 175.

²⁹⁹ Palmer, s. 42.

Davranışa dayalı değerlendirme ölçeğinin, diğer yöntemlere göre daha az yanlılığa (bias) yol açması, standartlarının belirgin olması, sübjektif yargılamalar yerine gözleme dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlılığı, sonuçların çalışana kolay açıklanabilmesi ve çalışanın bu sonuçları başarısını yükseltme yönünde kullanabilmesine olanak tanınması başlıca yararlarıdır. Yapılan araştırmalar da yöntemin daha güvenilir, daha net ve daha hatasız sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur³⁰⁰. Bu teknik aynı zamanda, işe ilişkin davranışlar üzerinde odaklandığı için, kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler. Ayrıca, değerlemenin yapılmasından önce beklentileri açıklığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırırken, en çok dikkat gösterilmesi gereken performans konularını göstererek, çalışanların eğitim ve gelişimine de destek olmaktadır³⁰¹. Ancak yöntemin zaman alıcı olması, masraflı bir yöntem olması ve karşılaştırmalara olanak vermemesi gibi zayıf yönleri de mevcuttur³⁰².

2.4.2.5. Sorumluluk Merkezleri

Sorumluluk merkezleri yönteminde, ilk önce kar, maliyet ya da gelir merkezleri belirlenir. Her sorumluluk merkezi için gelir, maliyet ya da kar hedefleri saptanır. Daha sonra bölüm yöneticilerinin başarısı, yukarıda verilen hedeflerin bir ya da bir kaçının bileşimi ölçüt alınarak değerlendirilir. Sorumluluk merkezleri gerçekleştirmek için öncelikle örgütsel bölümler bağımsız birimlere ya da alt örgütlere bölünür. Bölümlerin bağımsızlık derecesi arttıkça, bu yaklaşımın etkinliği de artar. Yöntem yöneticilere geniş ölçüde özerklik tanımaktadır. Bağımsızlık derecesinin artışı yöneticilerin güdülenmesini de sağlamaktadır³⁰³.

³⁰⁰ Can, Oral, s. 177.

³⁰¹ Palmer, s. 44.

³⁰² Sikula, McKenna, s. 260.

³⁰³ Can, Oral, s. 179.

2.4.2.6. İş Standartları Yaklaşımı

İş standartları yaklaşımında başarı hedefleri, amaçlara göre yönetim sürecinde olduğu gibi doğrudan çalışan tarafından değil, geçmişteki deneyimlere, iş ölçümü ve iş örnekleme çalışmalarına dayalı olarak örgüt tarafından konulmaktadır. Bu yöntem bedensel hareketlerin egemen olduğu işlere kolayca uygulanabilmektedir. Bu yöntemde çalışanın belirli bir süre içinde yapacağı iş miktarı ve kalitesine ilişkin standartlar belirlenmekte ve çalışanın ürettiği iş miktarı ve kalitesi ölçülerek bu standartlarla karşılaştırılmalıdır³⁰⁴.

İş standartları yaklaşımının sağladığı yararlarından biri, oldukça objektif faktörlere dayanmasıdır. Daha etkili bir sonuç alınabilmesi için, değerlendirme standartları, tarafsızca olması koşulu ile o işi yapan diğer çalışanlar tarafından da ele alınmalıdır. İş standartları yaklaşımına yönelik en ciddi eleştiri ise, farklı iş kategorileri için oluşturulan standartların birbiri ile karşılaştırılmadan yoksun olmasıdır³⁰⁵.

2.4.2.7. Özdeğerlendirme

Çalışanlardan bazen de kendileri hakkında değerlemede bulunmaları istenebilir. Kişinin kendisini en iyi yargılayacak, değerleyecek kişinin yine kendisi olacağı düşüncesi kulağa oldukça mantıklı gelmektedir. Ayrıca, çalışanların değerlendirme süreci içerisinde baş rolde olmaları, motivasyonlarını da arttırmaya yardımcı olabilir³⁰⁶.

Özdeğerlendirme, kişinin kendi kendini değerlemesi, çok sık kullanılan bir yöntem değildir³⁰⁷. Ancak, son zamanlarda günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlemesi uygun ve makul görülmektedir. Kendi performanslarının değerlendirilmesine çalışanların da

³⁰⁴ Can, Oral, s. 179.

³⁰⁵ Byars, Rue, s. 253.

³⁰⁶ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, s. 439.

³⁰⁷ Aldemir, Ataol, Budak, s. 219.

katılması, özellikle bu değerlendirme saptanan hedefler temelinde yapıldığı zaman, çalışanların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle arttırır³⁰⁸.

Çalışanlardan özdeğerlendirmelerinin istenme amacı, onların kendi performansları hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca faktörlerin neler olduğunu anlamaktır. Bu bilgilere sahip olan bir yönetici, çalışanların performansını daha tam bir şekilde değerlendirebilir³⁰⁹.

Özdeğerlendirme yapan çalışan, aynı zamanda çalışma arkadaşlarını veya üstlerini de değerlemektedirler. Örneğin, A.B.D üniversitelerinin çoğunluğunda, öğrenciler öğretim üyelerini değerlemekte ve bu değerlemeler öğretim üyelerinin ücret artışlarında veya sözleşmelerinin yenilenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Aynı biçimde, bazı durumlarda diğer öğretim üyeleri de değerlendirme sürecine katılabilmektedir. Böylelikle, özdeğerleme yapan çalışanın performans değerlemesinin ne denli sorumluluk taşıyan bir işlem olduğunu anlaması da sağlanmış olur³¹⁰.

2.5. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI

Performans değerlendirme uygulanmasına başlanılan işletmelerde ilk başlarda sorunlar, çatışmalar ve uygulamaya karşı direnmelerle karşı karşıya kalınabilir³¹¹. Performans değerlemede sorunlu tutum ya da davranışın kaynağını, tekrarlanma düzeyini ve dozunu bilmek önemlidir. Sorun, çevresel, kişisel ya da uygulama kaynaklı olabilir. Yaratıcı, sorumluluk almaktan kaçmayan, analiz ve sentez yapabilme yeteneği yüksek ve çalışma arkadaşlarının işlerinden kaynaklanan açıklarını kapatacak iyimserliğe sahip bir çalışan, verilen bir görevin gerektirdiği becerilere sahip olmayabilir. Bunun yanında değerlendirilen çalışanların kişilik

³⁰⁸ Palmer, s. 52.

³⁰⁹ Palmer, s. 47.

³¹⁰ Aldemir, Ataol, Budak, ss. 212 – 213.

³¹¹ Şimşek, s. 19.

yapıları değerleme sürecini etkileyen bir diğer faktördür. Yine işletmelerin doğal örgütsel yapıları bir başka faktör olmaktadır³¹².

Performans değerleme yapılırken elde edilen sonuçlara işletme tarafından etki edilebilir. Örneğin daha başarılı olan alanlara ilişkin işletme hedef ve göstergeleri belirlenirken başarılı olunmayan ancak gelişmesi gerekli bazı alanlar görmezden gelinebilir. Bu şekilde hareket edilerek işletme olduğundan daha başarılı gösterilebilir. Böylece, performans ölçümü sadece işletmenin kendi faaliyetlerinin ve tercihlerinin doğru olduğunu kanıtlama amacı haline gelebilmektedir³¹³.

Performans bilgisinin yetersiz olması kadar gereğinden fazla olması da önemli bir sorundur. Performans bilgisinin fazla olması yönetimde karar alma sürecinde bu bilgilerden yararlanılmasını zorlaştırabilir. Bu bilgiler doğru olsa dahi karar alma sürecinde gerekli olmayabilir. Bu durum önemli bilgilerin gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, performans bilgisi toplanması maliyetli bir işlem olduğundan performans bilgisinin gereğinden fazla toplanması lüzumsuz harcama yapılmasına da neden olacaktır³¹⁴.

Performansın ölçülmesi ve performans bilgi sisteminin oluşturulması uzmanlık gerektiren bir işlemdir. Performans değerleme konusunda uzmanlaşmış kişiler olsa dahi her bölümün performans göstergelerinin belirlenmesi ve bilgi gereksiniminin ortaya konması amacıyla o bölümün faaliyet alanlarını çok iyi bilen bir çalışanın mutlaka performans değerleme çalışmalarının içinde yer alması gerekecektir. İşletmelerde bu görevleri yerine getirecek yeterli çalışan bulunmadığı takdirde diğer işlerle görevli çalışanlar mesailerinin belirli bir bölümünü performans değerleme ile ilgili gereklilikleri yerine getirmeye ayıracaktır. Bu durumda işletme çalışanlarının mevcut işlerini aksatma tehlikesi vardır³¹⁵.

³¹² Akın, s. 108.

³¹³ Ebru Yenice, "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı", **Bütçe Dünyası**, Cilt: 2, Sayı: 25, 2007, s. 95.

³¹⁴ Yenice, s. 96.

³¹⁵ Yenice, s. 97.

Özetle, performans değerlendirme çalışmalarında performans değerlemenin bu konuda yetkin bir kişi tarafından yapılması ve amaçlara hizmet edecek bilgilerin toplanması gerekmektedir. Özellikle performans değerlemenin zaman alan ve maliyet taşıyan bir konu olduğu düşünülürse bu husus özellikle ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, performans değerlemesi yapılacağı haberini alan çalışanlar, bu çalışmaya her zaman olumu da bakmayabilirler. Değerleme sonuçlarının aleyhlerine kullanılacağı endişesini taşıyabilir ve direnç gösterebilirler. Bu nedenle, çalışanlara gereken açıklamalar yapılarak bu endişe ve çatışmaların sonlandırılması sağlanabilir. Ayrıca, performans değerlendirme sürecinde düşülen bazı hatalar, değerlendirme sonuçlarının doğruluğu ve objektifliğini etkilemektedir. Aşağıda, performans değerlendirme sürecinde oluşan hatalar ele alınmaktadır.

2.5.1. Hale Etkisi

“*Hale etkisi*”, çalışanın performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin olan özellikler arasındaki farkın görülememesi ve ilk izlenimde veya belirgin bir özellik konusundaki etkilenme sonucunda, olumlu olarak yapılan değerlendirmedir³¹⁶. Örneğin, Genel Müdür sekreterliği için sekreterler arasında bir seçim yapılacağına değerlemeci kişi güzel giyimin bu iş için önemli olduğunu düşünüyorsa çok iyi daktilo yazan, steno bilen, eşgüdüm yeteneğine sahip, ancak iyi giyinmeyen veya orta denenebilecek biçimde giyinen sekreterleri değerlemesine almayacaktır. Böyle bir durumda, diğer adaylara kıyasla sekreterliğin temel niteliklerinden yoksun birisi yalnız iyi giyinmesinden dolayı daha prestijli bir iş olan genel müdür sekreterliğine atanabilir³¹⁷.

Hale etkisine benzer bir şekilde, bir çalışan için bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması “*boynuz etkisi*” diye bilinen hatayı doğurmaktadır. Bu durum, o çalışanın başarılı olduğu konularda daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Hale ve

³¹⁶ Işığışık, s. 7.

³¹⁷ Aldemir, Ataol, Budak, s. 229.

boynuz etkilerine dayanan değerlemeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmamaktadır³¹⁸.

2.5.2. Kontrast Hataları

Değerlemecilerin çok fazla kişiyi art arda değerlemesi, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmasına ve dolayısıyla “*kontrast hataları*”na neden olur. Örneğin, orta düzeyde bir çalışan, çok başarılı olan birkaç çalışandan sonra değerlendirildiğinde başarısız olarak; aynı çalışan birkaç başarısız çalışanın ardından değerlendirildiğinde ise başarılı olarak değerlendirilebilir³¹⁹. Kontrast veya diğer ciddi hatalar sıklıkla olduğunda ise, değerlendirme sistemi iyi ve kötü çalışan ayırımının yapılmasına olanak vermez. Bu değerlendirme hatalarından biri meydana geldiğinde, hemen her çalışan birbirine çok yakın değerlendirme sonuçları aldığından, yüksek, düşük veya ortalama düzeyde performansla sahip çalışanlar arasında bir ayırım da yapılamamış olur³²⁰.

2.5.3. Yakın Zaman Etkisi

“*Yakın zaman etkisi*”, insanların daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içinde olmalarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir yöneticinin çalışanın altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca çalışanların performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle çalışanın en son performansını göz önünde bulundurarak karar verirler³²¹.

³¹⁸ Palmer, s. 20.

³¹⁹ Işığışık, s. 7.

³²⁰ Fisher, Schoenfeldt, Shaw, s. 416.

³²¹ Helvacı, s. 161.

2.5.4. Başarı Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği

“Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği” durumunda değerlemelerde hatalar meydana gelecektir. Çalışanın işi bir çok görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. Bu nedenle, değerlemeci tüm değerlemesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya sorunlar çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlemeci en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olur. Böyle bir değerlendirme yapıldığı durumda çalışan, işinin en önemli parçasının o görev olduğuna inanır ve işin içindeki diğer görevler önemini yitirir. Performans standartlarının iyi tanımlanmaması da, sorunlara yol açar. Performans standartlarının iyi tanımlanmaması durumunda değerlemeciler kuşkuya kapılabilir³²².

2.5.5. Tarafli Ölçüm

Değerlemenin tarafsız olarak yapılması gerekir³²³. Bir diğer değerlendirme hatası olan “*tarafli ölçüm*” ise, değerlendirilen tarafı olarak yapılmasıdır. Değerlemecinin değerlediği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlemeye yansıtması tarafli ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir³²⁴.

Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansı değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlemeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açmaktadır³²⁵.

³²² Can, Oral, s. 168.

³²³ Barutçugil, s. 231.

³²⁴ Helvacı, s. 161.

³²⁵ Palmer, s. 23.

2.5.6. İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması

“İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması” durumu da, hatalara neden olabilmektedir. Yoğun iş bölümü çağımız işletmelerinin temel yapısal özelliğidir. İşbölümünün artmasıyla işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında, kendisinden önceki çalışanın iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir çalışan başarısız olarak değerlendirilebilir ya da olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir çalışan, başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı çalışan kadar başarılı olmayabilir ve bu da o çalışanın başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu durumun tersi de söz konusu olabilmektedir. Başarısız bir çalışanın çıktıları üzerinde çalışan bir diğer kişi, gerçekte çok başarılı olmasa da çok başarılı görülebilir. Bu tür hata, performans değerlemesinin kapsamlı olmamasından kaynaklanır. Bu nedenle işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değerlemesi yapılmalıdır.³²⁶

2.5.7. Aşırı Hoşgörü

Değerlemecinin, değerlendirme esnasında aşırı hoşgörülü ya da tam tersi yetersiz hoşgörüye sahip olması da hatalara neden olabilmektedir. Yöneticiler, çalışanlarla çatışmadan kaçınabilmek için onları olması gerekenden yüksek puanlarla değerleyebilir³²⁷. “Aşırı hoşgörü”, performansın hoş gitmeyecek yönlerini tartışmanın da gerekli olduğunun gözden kaçırılmasına neden olur. Değerlemeci gerçekleri görmezden gelir ve çalışanın gelişmesi için geri bildirim önemini unuttur. Bu hatayı gidermek için performans değerlendirme amaçlarını ve performans standartlarını açık bir biçimde belirlemek ve çalışana bildirmek gereklidir³²⁸.

³²⁶ Can, Oral, s. 169.

³²⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 190.

³²⁸ Can, Oral, s. 167.

Aşırı hoşgörünün tam tersi bir durum olan “*yetersiz hoşgörü*” ile değerlemede ise, deneyimsiz, kendine saygısı az olan kişiler değerlemelerini hoşgörüden uzak bir yaklaşım içerisinde yapabilirler³²⁹. Böyle bir tutum ise, çalışanın olduğundan daha düşük bir performans puanı almasına neden olabilir.

Ayrıca, değerlendirme yapan kişinin değerlendirdiği kişiden çok, kişinin yüksek pozisyonundan etkilenecek yüksek puan verme eğilimi içine girmesi de değerlendirme sonuçlarının gerçekleri yansıtmaması sonucun doğuracaktır³³⁰. Kişinin geçmişte yaptığı işlerin geleceğe ait kestirmeler açısından, kuşkusuz bir değeri vardır. Ancak geçmişteki durumu, gelecekteki kararların tek dayanağı yapmak doğru değildir. Uygulamada ağırlık bütün ile “geçmiş” verilmektedir. Oysa kişinin o dönemde, ya da o günkü işinde ortaya çıkarmadığı bazı yetenek ve becerileri olabilir ve bunlar, değerlendirme sırasında gözden kaçabilir³³¹.

2.6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE VERİMLİLİK VE KATILIM İLİŞKİSİ

Verimlilik kavramının öne çıkmasında günümüzdeki bazı gelişmeler de rol oynamaktadır. Bunlardan en önemlileri şöyle sıralanabilir³³²:

- 1950 ve 1960’ların uygun ve elverişli koşullarının (yüksek talep, ölçek ekonomileri avantajları, vb.) bugün devam etmiyor olması,
- Dünya ekonomisi ve ulusal ekonomilerdeki işlevsel rahatsızlık ve karışıklıkların olması,
- Devam eden ve birçok alanda hızlanan teknolojik gelişime koşut olarak daha az sermaye ve daha az işgücü kullanan teknolojik uygulamaların artması ve paradoksal olarak gelişmiş ülkelerin yetişmiş işgücü sıkıntısıyla karşılaşması sonucunda bazı alanlarda sermaye yoğun teknolojiye yeğlemesi, gelişmekte olan ülkelerde ise sermaye unsurunun kıtlığı ve büyük işsizlik sorunu nedeniyle mevcut

³²⁹ Sabuncuoğlu, s. 190.

³³⁰ Sabuncuoğlu, s. 191.

³³¹ Tutum, s. 156.

³³² Baş, Artar, s. 10.

insan kaynaklarının daha etkin kullanımı, geliştirilmesi ve yeni işler yaratılmasının teşvik edilmesinin gündeme gelmesi.

Çalışanlardan yüksek verim almak için yapılması gerekenler ile yapılmaması gerekenler şeklinde kesin bir yargı mevcut olmamasına rağmen, dikkat edilebilecek bazı hususlardan söz edilebilir. Öncelikle çalışanların ulaşılması istenen hedefleri açıkça kavramaları ve bu hedeflerin ne derece önemli olduklarına dair bir inanç geliştirmeleri sağlanmalıdır. Her bireyin neler yapması gerektiğini bilmesi ve hedeflerin gerçekleşmesi için hep birlikte nasıl çalışmalarını gerektiğini anlamaları da doyum sağlanması açısından önemlidir. Ancak, iş doyumunun sağlanmış olması da tek başına yeterli bir faktör değildir. Aynı zamanda, ekibi oluşturan bireylerin işlerinde yetkin olmaları gerekmektedir. Kısaca her birey, arzulan hedeflere ulaşabilmeyi sağlayacak teknik beceriye, yeteneğe sahip olmalı, ekip çalışmasının en iyi şekilde yürütmesi için gereken karakteristik özellikleri de barındırmalıdır. Karşılıklı güven duygusu da yaygınlaştırılmalıdır³³³.

Çalışanın performansı ve verimliliği arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Performans, işletmede yapılan işlerden elde edilen verimi artıracaktır. İşletmede toplam verimlilik, çalışanların bireysel olarak ne denli etkin oldukları ile alakalıdır. Çalışanların işlerinden doyum sağlamaları, yüksek performanslarla çalışmalarını işletmenin amaçlarına ulaşmasını ve verimliliğini artırmasını sağlayacaktır³³⁴.

Çalışanlar, yaptıkları işlere ilişkin konular ve bizzat kendilerini ilgilendirecek kararların alınmasında söz sahibi olduklarında işletmeye duydukları güven ve işe bağlılıkları da artmaktadır³³⁵. Aslında iyi niyetli olan bazı yöneticilerin hatırdan tutmakta güçlük çektikleri şeylerden birisi de, çalışanların kendilerini etkileyecek kararlarda söz sahibi olmayı istemeleridir. Çalışana önemli ölçüde çıkar sağlayan bir plan bile, tepeden bakarak ve bir bağış biçiminde ele alındığı ve sunulduğu zaman

³³³ A. David Decenzo ve Beth Silhanek, **Human Relations**, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s. 222.

³³⁴ Benton, s. 91.

³³⁵ Costley, Todd, s. 188.

soğuk karşılanabilir³³⁶ veya çalışan kendisini “çiğnenmiş” ya da “değersiz” hissedebilir³³⁷.

Bir işletmede, çalışanın katılım düzeyi performans yönetimi uygulamalarının doğasını belirler. Eğer işletmede, katılım düşük düzeyde, aşırı merkeziyetçi bir yapıda ise hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmileştirilmekte, yönetim tarafından idare edilmektedir. Katılımın yüksek olduğu durumlarda, hem yönetim hem de çalışanların, performans hedeflerinin belirlenmesine ve performans değerlemesine katılımının sağlanması gerekir. Katılımın yüksek olduğu işletmelerde, çalışanlar performans yönetiminin tüm aşamalarına katılım eğilimi gösterir³³⁸. Bununla beraber, çalışanın işine ilişkin alınan kararlarda söz hakkı olması, belli bir ölçüde özerklik tanınması, sorumluluk duygusunu artıracak, çalışanın kendisini daha önemli hissetmesine neden olacak ve dolayısıyla da iş doyumunu artacaktır³³⁹. İş yapan çalışanlar, kararın verilmesinde dikkate alınması gereken uzmanlık bilgisine kendilerinin sahip bulunduğu kanısında olabilecekleri gibi, verilecek kararın işleri önemli ölçüde etkileyeceğini, bu nedenle bu hususta fikirlerinin alınmasının kendilerine saygı gösterilmesi anlamına geldiğini düşünebilirler³⁴⁰.

Çalışanların çeşitli biçimlerde yönetim kararlarına katılmaları birçok ülkede uygulanmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir³⁴¹. Yönetime katılma amaçlarından biri de, yöneticilerle yönetilenler arasında iş birliği kurarak işletmenin verimliliğini arttırmaktır. Bu anlamda, yönetime katılma, psikolojik bir yakınlaşma ve iş doyumuna da hizmet etme özelliğine sahiptir³⁴².

³³⁶ Newman, s. 457.

³³⁷ Cherrington, s. 301.

³³⁸ Helvacı, s. 158.

³³⁹ Luthans, Davis, s. 74.

³⁴⁰ Newman, s. 457.

³⁴¹ Özkalp, s. 161.

³⁴² Özkalp, s. 67.

2.7.PERFORMANS DEĞERLEME VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Performans değerlendirme süreci, çalışanın işini nasıl yaptığını ve çalışanın gelişimini belirlemeye yarayan bir süreçtir³⁴³. Çalışanın performansını artırmada memnun edici faktörleri korumak ve çoğaltmak, çalışanın memnun olmadığı faktörleri de azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak önemlidir³⁴⁴. İş doyumu ise, çalışanın genel olarak yaptığı işe karşı olan tutumunu ifade etmektedir³⁴⁵. Beşeri ilişkiler akımının ilk yıllarından beri bu yaklaşımın savunucuları hatta eleştirmenleri beşeri ilişkilerin yüksek performansa neden olduğunu varsaymışlardır. İş doyumu ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğuna inanılmıştır. Ancak, yapılan birçok araştırma sonuçların tahmin edilenlerden daha karmaşık olabileceğini göstermiştir³⁴⁶. Brayfield ve Crockett (1955) yaptıkları çalışmada iş doyumu ve performans arasında yok denecek kadar az bir ilişki olduğunu saptamıştır. Porter ve Lawler'a göre(1967), işinde mutlu olan bir çalışan bunu performansına yansıtacaktır ve karşılığında elde ettiği ödüller ise iş doyumuna neden olacaktır. Locke (1970), performansın iş doyumuna neden olduğunu ifade etmektedir. Deci ve Ryan'ın (1985) self-determinasyon teorisine göre çalışanın davranışlarına bağlı elde ettikleri ödüller iş doyumuna yol açmaktadır. Podsakoff ve Williams yaptıkları çalışmada, ücret ve ödüllerin performansa dayalı olarak belirlendiği durumlardaki iş doyumu-performans ilişkisinin, ücret ve ödüllerin performansa dayalı olmaksızın verildiği durumlardakine oranla daha güçlü olduğunu saptamıştır. Osroff, çalışmasında, işine yönelik olumlu hislere sahip çalışanların örgüte katkı konusunda daha istekli oldukları sonucuna ulaşmıştır. Adams'ın denklik kuramına göre ise, çalışanın eşitsiz uygulamalara maruz kaldığına yönelik algısı daha az doyum hissetmesine neden olacak ve çalışan girdilerini ya da çıktılarını (performansını) değiştirme yoluna gidebilecektir³⁴⁷.

³⁴³ Byars, Rue, s. 248.

³⁴⁴ Özgüven, s. 159.

³⁴⁵ Byars, Rue, s. 302.

³⁴⁶ Kolasa, s. 456.

³⁴⁷ Timothy Judge ve diğerleri, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", **Psychological Bulletin**, Volume: 127, Issue: 3, 2001, ss. 377-382.

Çalışanın performans düzeyini belirleyebilmek ancak işletmede bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ile mümkündür. Uzun yıllar yöneticiler genel olarak iş doyumunu yüksek olan bir çalışanın aynı zamanda iyi bir performans da sahip olduğunu düşünmüştür. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler çalışanlarını mutlu ettikleri sürece yüksek bir performansın da kendiliğinden oluşacağına inanmışlardır. Bu geleneksel bakış açısına göre, iş doyumunu performansla neden olmaktadır. İkinci bir görüşe göre ise, iş doyumunu performansın bir nedeni olmaktan çok performansın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan performans değerlendirme ve beraberinde getirdiği performansla dayalı ödüllendirme sistemleri çalışanların doyum düzeylerini etkilemektedir. Böylelikle, performansın iş doyumunu arttırmasında ödüller belirleyici bir rol oynamaktadır. Ödüllendirmeler ile artan iş doyumunu performansla etkilemekte ve ödüller performansla orantılı olarak belirlendiğinde, çalışanın gelecekte sergileyeceği performansı da artmaktadır³⁴⁸.

Görüldüğü gibi, iş doyumunu düzeyinin artmasında ön plana performans değerlendirme ve değerlendirme sonuçları karşılığında elde edilen ödüller konusu çıkmaktadır. Doyumun artırılmasında verilen ödüllerin çalışanların gereksinimleri, beklenti ve arzuları ile ne ölçüde uyduğu önemlidir. Mümkün olduğunca çalışanın performansı ile orantılı verilen ödüller, çalışanın iş doyumunu arttıracaktır. Kuşkusuz, performans değerlendirme sonuçları ile orantılı olmayan, olması gerekenin altında bir ödüllendirme ise doyumsuzluğa yol açacaktır³⁴⁹.

³⁴⁸ Byars, Rue, s. 302.

³⁴⁹ Davis, ss. 501 – 502.

3. BÖLÜM

İŞ DOYUMU VE PERFORMANS DEĞERLEME İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ, GÜVENİRLİĞİ VE HİPOTEZLERİ

Bu bölümde, araştırmanın amacı, izlenen yöntem, araştırmanın güvenilirliği ve araştırılan hipotezler ele alınmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, çalışanların iş doyumunu düzeyleri ile performans değerlendirme arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılması ve bununla birlikte, çalışanın iş doyumunu etkileyen öncelikli faktörlerin neler olduğunun belirlenmesidir.

3.1.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın uygulandığı işletmede veriler, anket yöntemi ile toplanmış ve bir dizi istatistiksel sürece tabi tutulmuştur. 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılan anket, toplam 44 sorudan ve 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve işletmedeki kıdem durumu şeklinde demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde İş Doyumu'na ilişkin sorular, Minnesota Tatmin Ölçeği'nin 100 maddelik uzun formundan alınmış ve "Ücret", "Çalışma Arkadaşları", "İşin Gerektirdiği Bilgi ve Beceri Düzeyi", "Kurum Algısı", "İşin Doğası" ve "Çalışma Koşulları" şeklinde her biri 4'er ve toplamda 28 sorudan oluşan bölümlerden meydana gelmiştir. Üçüncü bölüm ise, performans değerlendirme sonucu elde edilen doyuma ilişkin toplam 4 soru yer almakta iken, son bölümde, çalışanın performans değerlemeye ilişkin algısı, memnuniyeti ve farkındalıklarına ilişkin 12 adet soru yer almaktadır. Aşağıda, işletmeye, işletmedeki

performans değerleme sistemine ve verilerin toplandığı örnekleme ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.1.2.1. İşletmeye ve Performans Değerleme Sistemine İlişkin Genel Bilgiler

Araştırma yapılan işletme, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren, yıllık 380 bin tonluk üretim kapasitesine sahip olmakla birlikte, 100'ü aşkın farklı kimyasal maddenin üretimini yapan ve çeşitli tekstil maddelerinin üretimini gerçekleştiren bir Türk kimya şirketidir. İşletmenin müşteri grupları arasında, tekstil, metal, gıda, temizlik, su arıtım, kâğıt, ilaç ve diğer sektörler ile bu sektörlerdeki nihai üreticiler yer almaktadır.

İşletmenin performans yönetim sistemi, performans yönetim sistemine ilişkin planlama, değerlendirme, gelişim gereksinimlerini belirleme ve ödüllendirme aşamalarını içermekte ve Genel Müdür'ün dışındaki tüm çalışanları kapsamaktadır. İşletme içinde çalışanların performansı "**Hedef-Yetkinlik Bazlı Değerleme**" ve "**Kriter Bazlı Değerleme**" olmak üzere iki ayrı sistem ile değerlendirilmektedir. Her iki sistemde de çalışanın performansını izleme, değerlendirme ve geliştirme sorumluluğu; esas olarak çalışanın doğrudan bağlı olduğu ilk amir/yöneticisinin temel yönetim sorumluluğudur. Her ilk amir/yönetici, çalışanlarının performansını değerlendirme dönemi boyunca izlemekte, performans kriterlerine ilişkin kayıtları Performans İzleme ve Kayıt Formu'nu kullanarak tutmakta ve performans değerlendirmesi için bu bilgileri kullanmaktadır.

İşletmede performans değerleme sonuçları doğrultusunda çalışanlar ödüllendirilmekte ve ücretlere ilişkin kararların (zam, prim, vs.) verilmesinde de bu değerleme sonuçları belirleyici olmaktadır.

3.1.2.2. Örneklem

İşletmede 177'si beyaz yaka, 148'i mavi yaka olmak üzere toplam 325 çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 113 çalışandan meydana gelmektedir.

3.1.3. Güvenirlilik Düzeyi

Aşağıda yer alan Güvenirlilik Analizi bulgularında görüldüğü gibi, performans değerlendirme ve iş doyumu ilişkisinin incelendiği işletmede uygulanan 113 ankete ait Cronbach Alfa katsayısı 0.89 çıkmıştır. Bu da, anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Cronbach Alfa Katsayısı İşlenmiş Veri Özeti

		N	%
Durumlar	Geçerli	113	100,0
	Toplam	113	100,0

Güvenirlilik Analizi

Cronbach Alfa	Standartlaştırılmış maddelere dayalı Cronbach Alpha	Madde sayısı
,891	,897	44

Bazı sorular anketten çıkarıldıktan sonra eğer alfa katsayısı yükseliyorsa o soru güvenilirliği azaltan bir sorudur ve anketten çıkarılması gerekir. Uygulanan ankette, sadece (S37), (S38), (S41), (S42) ve (S44) güvenilirlik katsayısını artırıcı (0.891 değerinden 0.901 değerine) bir rol oynamıştır. Bu artış da çok önemli görülmediği için bu sorular anketten çıkarılmamıştır. Ayrıca, daha sonra yapılan analizlerde bu değişkenlerin önemli yorumların yapılmasına neden olduğu görülmüştür.

Ankette yer alan soruların bir toplamsal ölçek oluşturacak biçimde hazırlanıp hazırlanmadığı **Tukey Toplanabilirlik Testi (Tukey's test of additivity)** seçeneği ile toplanabilirlik test edilir. Bir anketteki sorulara verilen cevapların birey ve sorulara göre önemliliğini belirlemek için iki yönlü ANOVA yapılmıştır. Sorular arasındaki benzerliklerin analizi için F testi yapılmıştır. Bir araç hedef gruba yönelik hazırlanmış ise gruptaki bireylerin ve soruların türdeşliğinin analiz edilmesi gerekir.

Tablo 3'de görüldüğü üzere *Tukey'in Toplanabilirlik (Additivity) bulguları aşağıdaki şekildedir;*

H_0 : Anket toplanabilir özelliktedir.

H_1 : Anket toplanabilir özellikte değildir.

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre (Bkz. Tablo 2), 44 soruluk anket toplanabilir özellikte değildir ($F=61.917$ p-değeri=0.000).

Anketteki sorulara verilen cevapların bireylere göre, önemliliğini belirlemek için yapılan hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulur. ANOVA analizi bulgularına göre (Tablo 2),

H_0 : Ölçümler arasında değişkenlik vardır.

H_1 : Ölçümler arasında değişkenlik yoktur.

F=32.782, p-değeri =0.000 <0.05 olduğundan dolayı H_0 hipotezi reddedilerek ölçüm değerleri arasında fark yoktur yorumu yapılır. Dolayısıyla, bireylerin soruları aynı algıladıkları ve aralarında önemli bir fark olmadığı söylenebilir.

Tablo 2. ANOVA Tukey'in Toplanabilirlik Testi
ANOVA Friedman Testi ve Tukey'in Toplanabilirlik Testi(b)

		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi (df)	Kare ortalaması	Friedman Ki - kare	Anlamlılık	
Gruplar arası		959,273	111	8,642			
Grup içi	Maddeler arası	1332,856	43	30,997	32,782	,000	
	Artık	Toplanamazlık	57,807(a)	1	57,807	61,917	,000
		Denge	4455,268	4772	,934		
		Toplam	4513,076	4773	,946		
	Toplam	5845,932	4816	1,214			
Toplam		6805,204	4927	1,381			

Genel Ortalama = 3,37

Ankette yer alan soruların genel ortalaması 3.37'dir(Genel Ortalama = 3.37). Soruların ortalamalarının testi sonucunda ortalamaların farklı olduğu görülmüştür.

Tablo 4'de bulguları verilen *Hotelling T²* testinin hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulur.

H_0 : Soru ortalamaları arasında fark yoktur.

H_1 : Soru ortalamaları arasında fark vardır.

Soruların denekler tarafından aynı yaklaşım ile algılanıp algılanmadığı, soruların zorluk derecelerinin birbirine eşit olup olmadığı Hotelling T^2 seçeneği ile değerlendirilir.

Tablo 3. Hotelling T-Kare Testi

Hotelling T-Kare	F	Serbestlik derecesi (df)1	Serbestlik derecesi (df)2	Anlamlılık
1479,032	21,381	43	69	,000

Analizlerde coVaryans matrisi hesaplanmış ve kullanılmıştır.

Hotelling T^2 testi sonucuna göre ($F= 21.381$, $p\text{-değeri}=0.00<0.05$) olduğundan H_0 reddedilmektedir. Bu durumda her bir sorunun ortalaması birbirinden farklıdır ve “soruların zorluk dereceleri birbirlerinden farklıdır” yorumu yapılabilir.

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel beş hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algıları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2: Performans karşılığı elde edilen ödüller ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3: Çalışanın ücretten doyumunu ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

H4: Çalışanın iş bilgisi ve becerisi ile performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H5: Çalışanın kıdemi ve eğitim düzeyi ile iş doyumunu ve performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

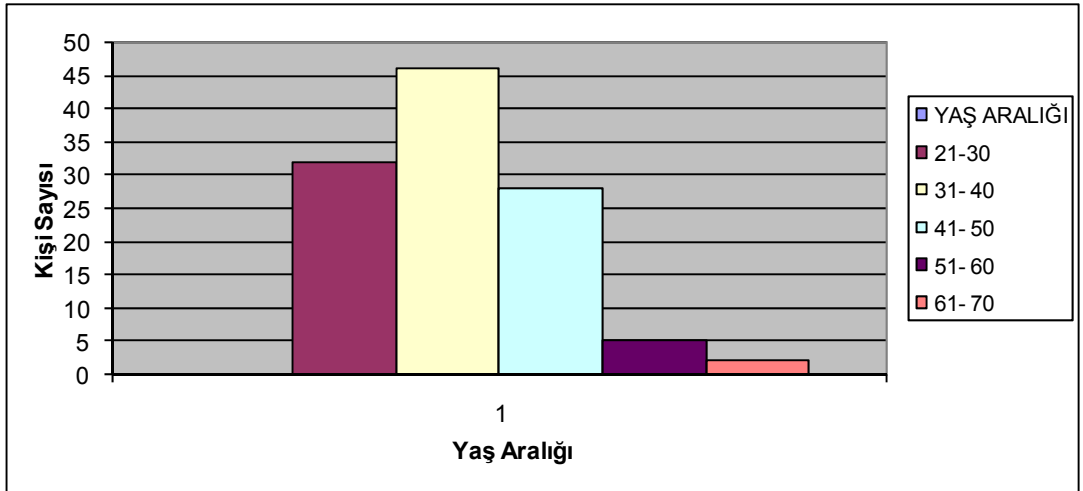
3.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANITICI BİLGİLER

Anket, bir işletmede bulunan 8 departmanda çalışan 113 çalışana uygulanmıştır. Çalışanların; iş doyumunu, performans değerlendirme sonucu elde edilen ödüllerden doyumları ve performans değerlemeye ilişkin tutumları ölçülerek elde edilen sonuçlar tablolar ve grafikler halinde ele alınmaktadır.

3.2.1. Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

Çalışanların yaşlara göre dağılımına Grafik 1’de yer verilmektedir.

Grafik 1. Yaşa Göre Dağılım



Çalışanların yaşı 22 – 64 yaş aralığında değişmektedir ve yaş ortalaması (Mean) 36,5’tir. Çalışanların önemli bir bölümünü 31-40 yaş arasındaki kişiler oluşturmaktadır. Yaşlarının değişim aralığı yüksek bir çalışan grubundan söz etmek mümkündür. Yaş için çizilen grafiğe (Grafik.1) göre, genç ve orta yaş grubunda ağırlıklı olan bir çalışan profilinden söz edilebilir.

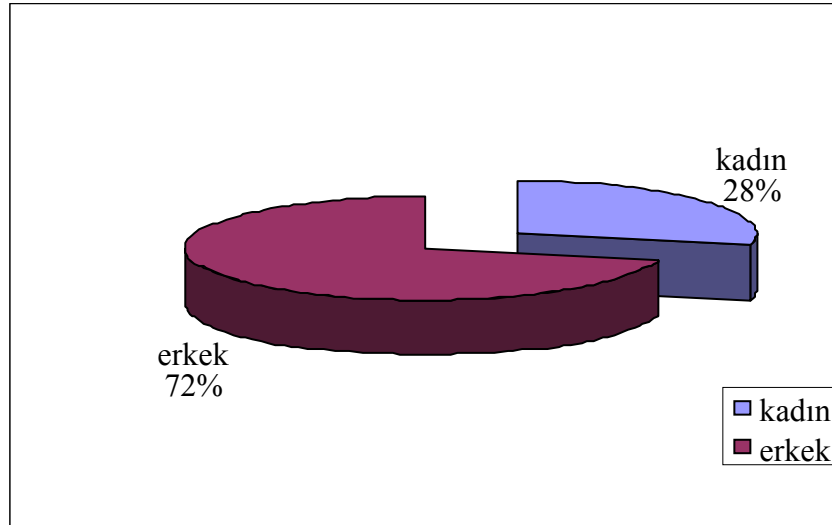
3.2.2. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Çalışanların cinsiyet dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 4 ve Grafik 2’de yer verilmektedir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	32	28,3
Erkek	81	71,7
Toplam	113	100,0

Grafik 2. Cinsiyete Göre Dağılım



Cinsiyet için oluşturulan frekans tablosu ve pasta diyagramına göre, cevaplayıcılardan erkek çalışanların sayısı bayan çalışanlara göre daha fazladır. Kadın çalışan oranı %28 iken, erkek çalışan oranı % 72’dir.

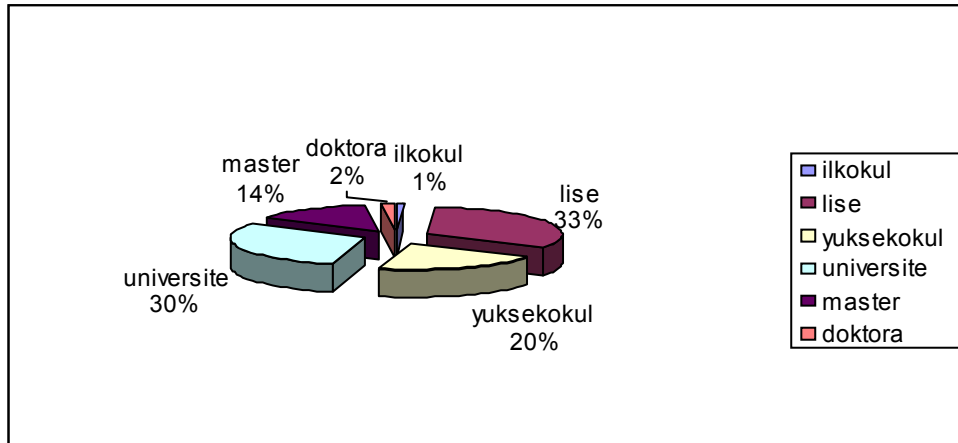
3.2.3. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 5 ve Grafik 3'te yer verilmektedir.

Tablo 5. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	1	,9
Lise	37	32,7
Yüksekokul	23	20,4
Üniversite	34	30,1
Master	16	14,2
Doktora	2	1,8
Toplam	113	100,0

Grafik 3. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım



Çalışanların %63 ile büyük bir bölümü üniversite ve lise mezunlarından oluşmakla birlikte, ilkokul mezunu ve doktora öğrenimi almış kişilerin azınlıkta olduğu göze çarpmaktadır.

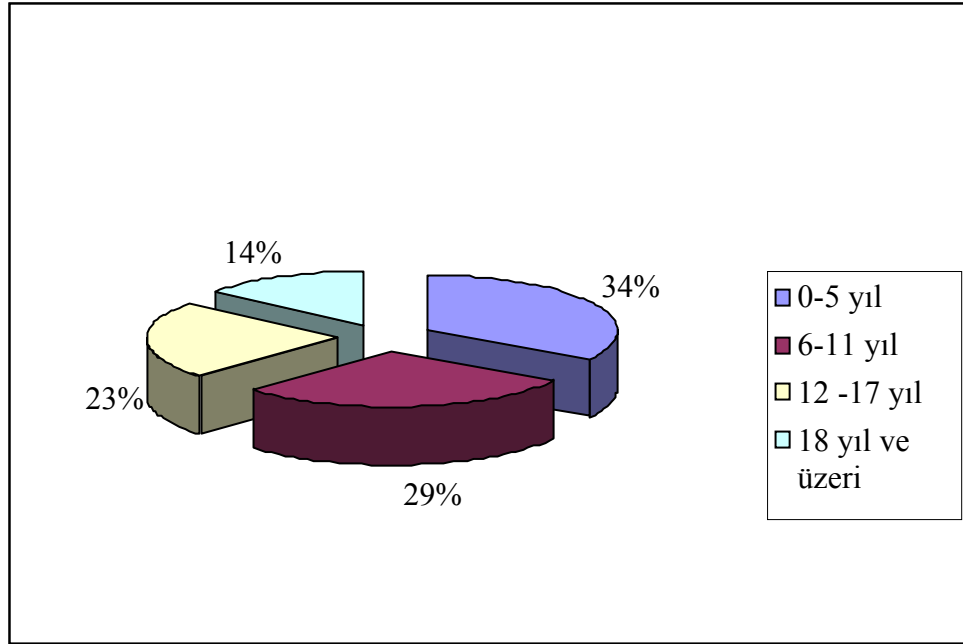
3.2.4. Çalışanların Kıdem Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışanların, işletmedeki kıdemlerine ilişkin dağılımı hakkındaki bilgilere Tablo 6 ve Grafik 4’te yer verilmektedir.

Tablo 6: Kıdem Durumuna Göre Dağılım

Kıdem	Frekans	Yüzde
0-5 Yıl	38	33,6
6-11 Yıl	33	29,2
12 -17 Yıl	26	23,0
18 Yıl ve üzeri	16	14,2
Toplam	113	100,0

Grafik 4. Kıdem Durumuna Göre Dağılım



Çalışanların işletmedeki kıdem durumu için çizilen pasta grafiğine ve frekans tablosuna göre, çalışanların %34’ü en fazla 5 yıllık kıdeme sahiptir. 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışan oranı %14.2’dir. Çalışanların toplam %66’lık bir kısmının

kıdemi 6 yıl ve üzerindedir. Buradan hareketle, işgücü devrinin yüksek olmadığına dair bir sonuç çıkarılabilir.

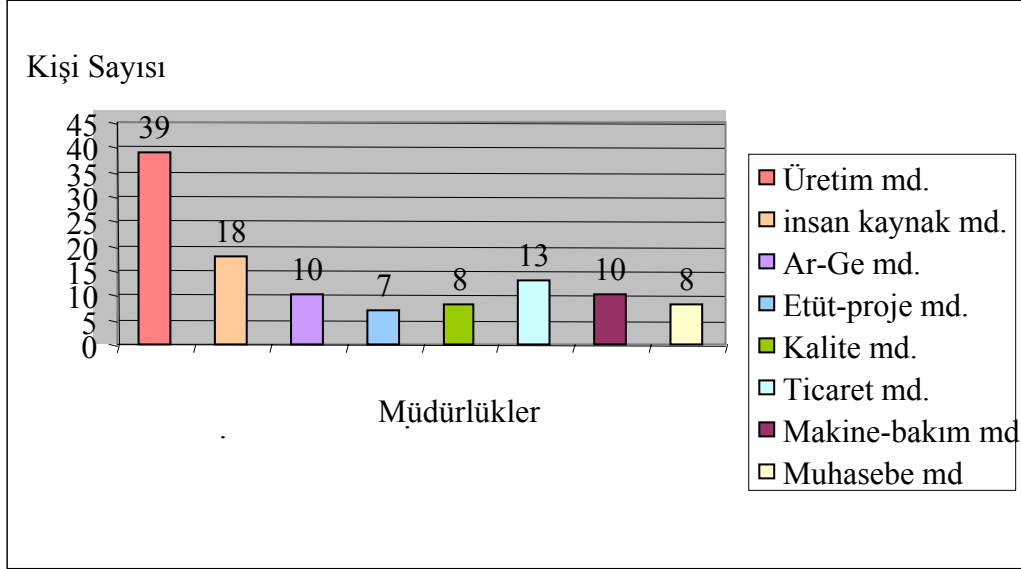
3.2.5. Çalışanların Bağlı Oldukları Müdürlüklere Göre Dağılımı

Çalışanların, bağlı oldukları müdürlüklere göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 7 ve Grafik 5’te yer verilmektedir.

Tablo 7. Bağlı Olunan Müdürlüklere Göre Dağılım

Müdürlükler	Frekans	Yüzde
Üretim	39	34,5
İnsan kaynakları	18	15,9
Ar-Ge	10	8,8
Etüt-Proje	7	6,2
Kalite	8	7,1
Ticaret	13	11,5
Makine	10	8,8
Muhasebe	8	7,1
Toplam	113	100,0

Grafik 5. Bağılı Olunan Müdürlüklere Göre Dağılım



Çalışanların %34.5'i Üretim Müdürlüğü'nde çalışmaktadır. Üretim Müdürlüğü'nü takiben ikinci sırada en fazla çalışan (18 kişi) İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ndedir. Muhasebe ve Kalite Müdürlükleri'nde çalışanların sayısı eşittir. En az çalışan ise Etüt ve Proje Müdürlüğü'nde yer almaktadır.

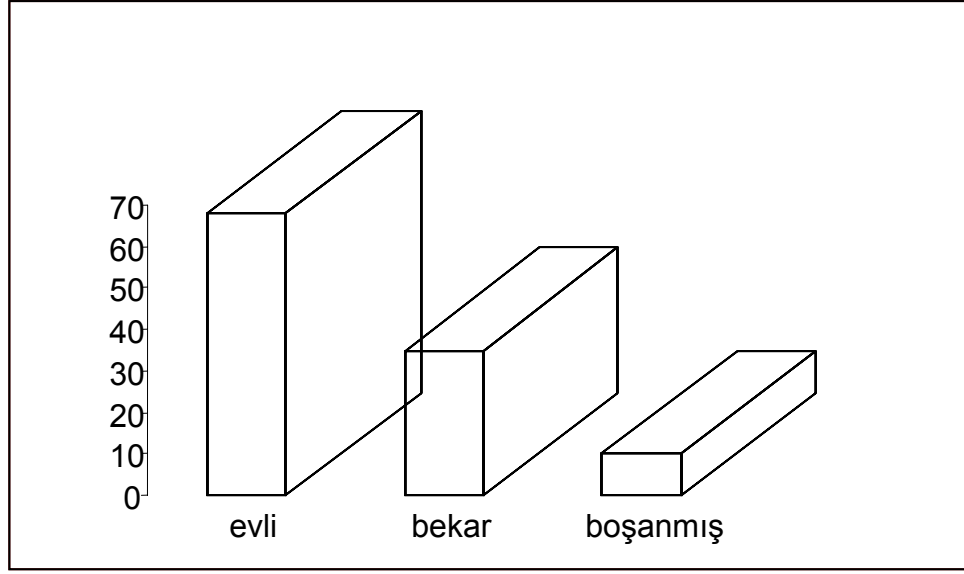
3.2.6. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımına ilişkin bilgilere Tablo 8 ve Grafik 6'da yer verilmektedir.

Tablo 8. Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	68	60,2
Bekar	35	31,0
Boşanmış	10	8,8
Toplam	113	100,0

Grafik 6. Medeni Duruma Göre Dağılım



Evli çalışan sayısı 68 iken, bekar ve boşanmış çalışanların toplamı 45'tir. Çalışanların büyük kısmını (%60.2) evli, %8.8'lik bir kısmını ise boşanmış çalışanlar oluşturmaktadır.

3.3. FREKANS ANALİZİ

Araştırmanın frekans analizi aşamasında, ankette yer alan sorular gruplandırılarak tablolar halinde ele alınıp açıklanmaktadır.

3.3.1. İş Doyumuna İlişkin Frekans Analizi

İş doyumuna ait toplam 28 adet soru bulunmakta ve bu sorular ise aşağıda yer aldığı gibi kendi içinde 7 ayrı alt başlığa ayrılmaktadır.

3.3.1.1. Ücret

Ankette çalışanların aldıkları ücretten doyumlarına ilişkin toplam 4 adet soru vardır. Bu sorular ve sorulara ait frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Soru1: “Yaptığım işe karşılık aldığım ücreti yeterli buluyorum.”

Soru2: “Çalışma arkadaşlarımla kıyasladığımda ücretim konusunda adaletsizliğe uğradığım duygusuna kapılmam.”

Soru3: Başka kurumlarda benzer işler yapan çalışanlarla kendimi kıyasladığımda ücretimin düşük olmadığını görmekteyim.”

Soru4: “İşimdeki ücret artışlarından memnunum.”

Tablo 9. Ücrete İlişkin Soruların Frekans Analizi

Ücrete İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Kesinlikle Katılıyor		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
S1	13	11,5	38	33,6	24	21,2	34	30,1	4	3,5	113	100
S2	11	9,7	17	15,0	27	23,9	48	42,5	4	3,5	113	100
S3	8	7,1	29	25,7	26	23,0	34	30,1	16	14,2	113	100
S4	14	12,4	46	40,7	29	25,7	20	17,7	4	3,5	113	100

Soru 1’e ilişkin frekans değerleri incelendiğinde, çalışanların %45’i aldığı ücreti yeterli görmemektedir. Anketi dolduran 113 çalışandan 24’ü ücretin yeterliliğine karar verememiştir. Ücretinin yeterli olduğunu düşünenler ise, 113 kişide sadece 38 kişidir.

Soru 2’ye ait frekans değerleri incelendiğinde ise 27 kişinin, ücretlerin adaleti konusunda kararsız kaldığı görülmektedir. Çalışanların %46’sı ise ücreti konusunda çalışma arkadaşlarıyla kıyaslandığında adaletsizliğe uğradığını düşünmemektedir.

Başka kurumlarda benzer işler yapan çalışanlarla kendisini kıyasladığında ücretinin düşük olmadığını düşünenlerin oranı %30 iken (Soru3), bu önermeye “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı %14, kararsızım şeklinde cevap verenlerin oranı ise %23’tür.

Soru 4’te ücret artışlarına ilişkin frekans değerleri incelendiğinde, işindeki ücret artışlarından memnun olanların oranı toplamda (katılıyorum ve kesinlikle

katılıyorum diyenler) %21.2'dir. Ücret artışlarından memnun olmayanların oranı %22'dir ve memnun olanlarla olmayanların oranı birbirine çok yakındır. Burada önemli rol oynayan kararsızların oranıdır. %26 ile oldukça yüksek bir oran kararsızlara aittir.

3.3.1.2. Çalışma Arkadaşları

Ankette çalışanların çalışma arkadaşları ile ilişkilerine ait toplam dört adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ve sorulara ait frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Soru5: “Çalışma arkadaşları olarak birbirimizle iyi geçiniriz, çalışma arkadaşlarım uyumlu kişilerdir.”

Soru6: “Birlikte çalıştığım kişilerle yakın arkadaşlıklar kurabilmekten dolayı mutluyum.”

Soru7: “Çalışma arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırız, yardımlaşmaktan kaçınmayız.”

Soru8: “Çalışma arkadaşlarımla iyi geçiniriz.”

Tablo 10. Çalışma Arkadaşlarına İlişkin Soruların Frekans Analizi

Çal. Ark. İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Kesinlikle Katılıyor		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
S5	1	,9	7	6,2	14	12,4	58	51,3	33	29,2	113	100
S6	1	,9	6	5,3	17	15,0	57	50,4	32	28,3	113	100
S7	1	,9	15	13,3	10	8,8	58	51,3	29	25,7	113	100
S8	0	0	8	7,1	14	12,4	59	52,2	32	28,3	113	100

İşletmede çalışanların birbirleriyle uyumu ve ilişkilerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşlarının uyumlu kişiler olmadığını düşünenlerin oranı sadece %0.9'dur. Soru 6'ya ilişkin frekans değerlerine göre, 113 kişiden 89'u birlikte

çalıştığı kişilerle yakın arkadaşlıklar kurabilmekten dolayı mutlu olduğunu belirtmiştir. Ancak kararsızım diyenlerin oranı (%15) hiç de az değildir.

Soru 7’de çalışma arkadaşlarıyla işbirliği içinde çalıştığını ve yardımlaştığını ifade eden çalışan sayısı 87’dir. 87 kişilik bu grup toplam çalışan içerisinde %77 gibi yüksek bir oran oluşturmaktadır. Bu soruya “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı ise toplamda %14’tür.

Soru 8’e ilişkin frekans değerlerine göre, çalışma arkadaşlarıyla kesinlikle iyi geçinemediğini belirten çalışan bulunmamaktadır. 113 kişiden toplam 91 kişi çalışma arkadaşları ile iyi geçindiğini belirtmekle birlikte “katılmıyorum” (%7) ve “kararsızım” (%12) şeklinde cevap verenlerin oranı da dikkat çekmektedir.

3.3.1.3. Bilgi ve Beceri

Ankette çalışanların bilgi ve beceri düzeylerine yönelik toplam dört adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ve sorulara ait frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Soru9: “İşimin gerektirdiği faaliyetleri zorlanmadan en iyi şekilde yapabilmekteyim.”

Soru10: “İşimi yaparken ihtiyacım olan bilgiye yeterince sahip olduğumu düşünüyorum”

Soru11: “Yeteneklerime en uygun olan işi yapmaktayım.”

Soru12: “İşimde gerçekten başarılı olduğumu düşünüyorum.”

Tablo 11. Bilgi ve Beceriye İlişkin Soruların Frekans Analizi

Bilgi ve Beceriye İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Kesinlikle Katılıyor		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
S9	0	0	4	3,5	9	8,0	64	56,6	36	31,9	113	100
S10	1	,9	5	4,4	13	11,5	58	51,3	36	31,9	113	100
S11	9	8,0	13	11,5	19	16,8	46	40,7	26	23,0	113	100
S12	1	,9	0	0	18	15,9	58	51,3	36	31,9	113	100

Çalışanlardan işini oldukça zorlanarak yaptığını ifade eden çalışan bulunmamaktadır (Soru 9). Ancak, katılmıyorum cevabı verenlerin oranı %4'tür. Katılıyorum (%57) ve kesinlikle katılıyorum diyenlerin (%32) oranı toplamda %89 ile oldukça yüksektir. Soru 10'a ait frekans dağılımı incelendiğinde, işletmede işini yaparken gerekli olan bilgiye sahip olduğunu düşünenlerin oranının toplam %83 olduğu görülmektedir. Gereken bilgiye sahip olmadığını düşünenler ise, sadece 6 kişidir.

Yeteneklerine uygun bir işte çalıştığını düşünenler toplam 94 kişidir (Soru 10). Yeteneklerine uygun olmayan bir işte çalıştığını ifade edenlerin oranı %20'dir. Analiz sonuçlarına göre, yeteneklerine uygun olmayan bir işte çalıştıklarını ya da bu konuda kararsız kaldıklarını belirtenler toplam çalışanların yarıya yakın bir bölümünü (41 kişi) temsil etmektedir.

Soru 12'nin frekans değerleri incelendiğinde, işletmede çalışanların büyük bir çoğunluğunun (94 kişi) işinde başarılı olduğunu düşündüğü sonucuna varılmaktadır. İşinde kesinlikle başarılı olmadığını düşünenler ise %0.88'lik bir oranla oldukça azdır.

3.3.1.4. Kurum Algısı

Ankette, çalışanların çalıştıkları işletmeye yönelik kurum algısına ilişkin dört adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ve sorulara ait frekans tablosu, aşağıda yer almaktadır.

Soru13: “Bu kurumda çalışmak bana toplumda saygınlık kazandırıyor.”

Soru14: “Çalıştığım işletmenin politikaları ve hedefleri ile ilgili çalışanlarını bilgilendirme konusunda yeterlidir.”

Soru15: “Bu kurumda çalışmak bana güvenli bir gelecek sunuyor.”

Soru16: “Kurumum çalışanlarına karşı bulunduğu vaatleri her zaman yerine getirir.”

Tablo 12. Kurum Algısına İlişkin Soruların Frekans Analizi

Kurum Algısına İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Kesinlikle Katılıyor		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
S13	1	,9	6	5,3	25	22,1	57	50,4	24	21,2	113	100
S14	9	8,0	22	19,5	23	20,4	47	41,6	12	10,6	113	100
S15	7	6,2	10	8,8	39	34,5	42	37,2	15	13,3	113	100
S16	6	5,3	20	17,7	27	23,9	43	38,1	17	15,0	113	100

Soru 13’ün frekans değerleri incelendiğinde, işletmede çalışarak saygınlık kazandığını düşünmeyenlerin oranının (%6) oldukça az olduğu görülmektedir. Kararsızların oranı ise, %22’dir. Kurumun saygınlık kazandırdığını düşünenlerin oranı toplamda %72 ile oldukça yüksektir.

Çalışanların yarıdan fazlası (%52), işletme tarafından politika ve hedeflerle ilgili olarak bilgilendirildiğini belirtmektedir. Ancak, % 28 gibi bir oranı temsil eden çalışanlar, işletme tarafından bilgilendirilmediklerini düşünmektedir. Bu konuda kararsız kaldığını belirtenlerin (%20) ise, oran olarak fazla olduğu söylenebilir.

İşletme tarafından güvenli bir geleceğin sağlanmadığını düşünenlerin oranı %6 ile oldukça azdır (Soru15). Soru 15'e "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" şeklinde cevap verenlerin oranı ise, %62'dir. Kısaca çalışanların yarıdan fazlası, işletmelerinin kendilerine güvenli bir gelecek sağladığını düşünmektedir. Ancak, bu konuda kararsız olduğunu ifade edenlerin sayısının da (39 kişi) toplam içindeki payının fazla olduğu söylenebilir.

Soru 16'nın frekans değerleri çalışanların %24'ünün işletmenin vaatlerini yerine getirmediğini düşünmektedir. Kararsızların oranı bu konuda olumsuz düşünce belirtenlerle aynı olmakla birlikte (%24), toplamda %53'lük bir kesim ise işletmenin çalışanlarına karşı vaatlerini yerine getirdiği kanısındadır.

3.3.1.5. İşin Doğası

Ankette, çalışanların yaptıkları işin genel niteliklerini veren işin doğasına ilişkin toplam dört adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ve sorulara ait frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Soru17: "İşim, dini inançlarıma, ahlaki ve vicdani değerlerime ters düşmeyen bir iştir."

Soru18: "İşimde terfi etme olanağına sahibim."

Soru19: "Yaptığım iş günden güne yeni şeyler yapmama ve gelişmeye olanak veren bir iştir."

Soru20: "İşim, yeni fikirlerimi deneme ve tek başıma karar alma olanağı sağlayan bir iştir."

Tablo 13. İşin Doğasına İlişkin Soruların Frekans Analizi

İşin Doğasına İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Kesinlikle Katılıyor		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
S17	2	1,8	2	1,8	2	1,8	55	48,7	52	46,0	113	100
S18	16	14,2	27	23,9	43	38,1	22	19,5	5	4,4	113	100
S19	8	7,1	24	21,2	22	19,5	40	35,4	19	16,8	113	100
S20	13	11,5	29	25,7	18	15,9	38	33,6	15	13,3	113	100

İşletmede ahlaki yapıya ters düşen bir durumun varlığı görülmemektedir. Soru 17'ye "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum" ve "kararsızım" diyenlerin toplam oranı %5 ile oldukça azdır.

Soru 18'in frekans değerleri incelendiğinde, işletmede terfiler konusunda kararsız olduğunu ifade eden 43 kişi bulunduğu görülmektedir. Kesinlikle terfi olanağına sahibim diyen ise, sadece 5 kişidir ve oldukça az olduğu söylenebilir. Toplamda terfi olanağına sahip olduğunu belirtenlerin oranı %24 ile oldukça azdır. Çalışanların genellikle terfi olanağına sahip olmadıkları söylenebilir.

Çalışanların yaptıkları işin gelişmelerine olanak sağlayan bir yapıya sahip olduğu konusunda şüphe uyandıran bir dağılım yer almaktadır (Soru 19). Eğer "kararsızım" seçeneğini seçenleri de olumsuz gruba dahil edersek, işinin gelişimine olanak sağladığını belirtenler (%52) ile sağlamıyor şeklinde belirtenlerin (%48) oranının birbirine çok yakın olduğu sonucuna varılmaktadır.

İşinin, yeni fikirlerini deneme ve tek başına karar alma olanağı sağlandığı sorusuna (Soru 20) "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verenlerin oranı %13'tür. Kesinlikle sağlanmadığını düşünenlerin oranı da %12'dir. Bu iki oran birbirine oldukça yakın olmakla beraber, genel olarak işinin yeni fikirlerini uygulamaya ve

serbestçe karar almaya olanak tanıdığını belirtenlerin oranı (%47) aksini belirtenlere (%37) kıyasla daha fazladır.

3.3.1.6. Amirler

Ankette, çalışanların amirleri ile olan ilişkilerine yönelik dört adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ve sorulara ait frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Soru21: “İşimle ilgili bir sorun yaşadığımda amirlerim yardımcı olurlar.”

Soru22: “Amirlerimin astları ile arasında olumlu bir ilişki vardır.”

Soru23: “Amirlerim şikayetlerimi dikkate alırlar.”

Soru24: “Amirlerim, astların tepe yönetim ile olan ilişkilerinde astlarını destekleyen bir tavır sergiler.”

Tablo 14. Amirlerle İlişkin Soruların Frekans Analizi

Amirlerle İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Kesinlikle Katılıyor		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
S21	2	1,8	11	9,7	10	8,8	63	55,8	27	23,9	113	100
S22	3	2,7	10	8,8	23	20,4	52	46,0	25	22,1	113	100
S23	4	3,5	15	13,3	28	24,8	46	40,7	20	17,7	113	100
S24	10	8,8	17	15,0	34	30,1	37	32,7	15	13,3	113	100

Soru 21’de amirlerden yardım aldıklarını belirtenlerin oranı %56’dır. Kesinlikle yardım aldıklarını belirtenlerin oranı %24’tür. Kısaca, bu işletmede amirlerin çalışanlarına yardımcı oldukları sonucuna varılabilir. Ancak “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde fikrini belirtenlerin oranı %12’dir ve dikkate alınması gereken bir orandır.

Soru 22'nin frekans değerleri incelendiğinde amirlerin astları ile ilişkisini olumlu olarak değerlendirenlerin oranı toplamda %68, olumsuz olarak değerlendirenlerin oranı ise %12'dir. Kararsızların oranının da %20 ile yüksek olduğunu belirtmekle birlikte, çalışanların çoğunluğunun amirleri ile olan ilişkisinin olumlu yönde olduğunu belirtmesi önemlidir.

Soru 23'e göre, amirlerinin Őikayetlerini dikkate aldığını "kesinlikle" düşünenlerin oranı %18, kesinlikle dikkate almadıklarını düşünenlerin oranı ise %4'tür. Çalışanların yarısından fazlası (%58) ise amirlerinin, Őikayetlerini dikkate aldıklarını belirtmiştir.

Soru 24'n frekans dağılımı incelendiğinde, amirlerin astlarını destekleyen tavırlar göstermediğini ifade edenlerin sayısının 27 (%24) olduğu görülmektedir. Bu soruya "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" Şeklinde cevap veren çalışanların toplam oranı ise %46'dır. Kararsızların oranı ise %30 ile oldukça fazladır.

3.3.1.7. Çalışma Koşulları

Ankette, işletmede çalışanların çalışma koşullarına ilişkin dört adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ve sorulara ait frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Soru25: "alışma koşullarımdan memnunum."

Soru26: "İşimi yaparken bulunduğum ortam, bulunması gereken fiziksel imkanlara sahiptir."

Soru27: "Tek başıma serbestçe çalışma imkanına sahibim."

Soru28: "İş sağlığı ve güvenliğine yönelik alınan önlemler tatmin edici düzeydedir."

Tablo 15. Çalışma Koşullarına İlişkin Soruların Frekans Analizi

Çalışma Koşullarına İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Kesinlikle Katılıyor		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
S25	0	0	10	8,8	3	2,7	53	46,9	47	41,6	113	100
S26	0	0	11	9,7	13	11,5	56	49,6	33	29,2	113	100
S27	5	4,4	18	15,9	9	8,0	56	49,6	25	22,1	113	100
S28	2	1,8	10	8,8	17	15,0	49	43,4	35	31,0	113	100

Soru 25'in frekans değerleri incelendiğinde çalışma koşullarından genelde memnun olanların oranı (%89) oldukça fazladır. “Kararsızım” şeklinde cevap verenlerin oranı (%3) ise oldukça düşüktür. Soru 26'ya ise “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” cevabını verenlerin oranı toplamda %79'dur. Çalışma ortamını kesinlikle uygun bulmadığını belirten çalışan ise bulunmamaktadır. Kısaca, çalışanların büyük bir kısmının çalışma ortamına ilişkin fiziksel imkanlardan doyum sağladığı sonucuna varılabilir.

Soru 27'ye göre, serbestçe çalışma imkanına sahip olmadığını belirtenlerin oranı %4'tür. Genelde işletmenin bu serbestliği çalışanlarına sağladığı düşünülebilir.

Soru 28'in frekans değerleri incelendiğinde, çalışanların iş güvenliğinden memnun oldukları açıkça görülmektedir. Kesinlikle önlemler yeterlidir diyenlerin oranı %31 iken kesinlikle yeterli değildir diyenlerin oranı ise, sadece %2'dir. 113 kişiden 84'ü iş sağlığı ve güvenliğine yönelik alınan önlemlerin doyum sağlayıcı olduğunu belirtmiştir.

3.3.2. Performans Değerleme Ödüllerinden Elde Edilen Doyuma İlişkin Frekans Analizi

Anketin, “Performans Değerleme Sonucu Elde Edilen Ödüllerden Doyum” bölümü içinde çalışanların elde ettikleri ödüllerden doyumlarına ilişkin dört adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ve sorulara ait frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Soru29: “Performans değerlendirme sonucu aldığım ödüller yeterlidir.”

Soru30: “Aldığım ödüller performansım ile orantılıdır.”

Soru31: “Performans karşılığı verilen ödüller adaletli bir şekilde belirlenir.”

Soru32: “Performansım karşılığında ödüller zamanında verilmektedir.”

Tablo 16. Performans Değerleme Sonucu Elde Edilen Ödüllerden Doyuma İlişkin Soruların Frekans Analizi

Performans Sonucu Ödüllere İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Kesinlikle Katılıyor		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
S29	13	11,5	32	28,3	21	18,6	40	35,4	7	6,2	113	100
S30	15	13,3	30	26,5	25	22,1	34	30,1	9	8,0	113	100
S31	14	12,4	30	26,5	34	30,1	26	23,0	9	8,0	113	100
S32	9	8,0	31	27,4	19	16,8	40	35,4	14	12,4	113	100

Soru 29’a göre, performans değerlendirme sonucu aldığı ödülleri kesinlikle yeterli bulanların sayısı 113 kişide 7 kişi, kesinlikle yeterli değil şeklinde ifade edenler ise 13 kişidir. Ödülleri yeterli bulanlar 40 kişi iken yetersiz bulanlar 32 kişidir. Bu sayılar arasındaki farkın az olması düşündürücüdür. Çalışanların büyük bir kısmı performans karşılığında aldığı ödülleri yeterli bulmamaktadır. Soru 30’a göre aldığı ödülleri performansıyla orantılı bulanların oranı %35 iken % 38’lik bir

grup ise ödüllerin performansları ile orantılı olarak verilmediğini belirtmiştir. Bu iki oran birbirine oldukça yakındır.

Soru 31'in frekans değerleri incelendiğinde, ödüllerin adaletli bir şekilde belirlendiğini belirtenlerin sayısı toplam 35 iken, adaletli belirlenmediğini belirtenlerin sayısı 44'tür. Kararsızım yanıtını verenlerin de iradelerinin olumsuz yönde olduğu kabul edildiğinde, çalışanların büyük bir kısmının performansları karşılığı elde ettikleri ödüllerin adaletli bir şekilde belirlenmediğini belirttiği görülmektedir.

Ödüllerin zamanında verilmesi ile ilgili Soru 32'ye, "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" şeklinde cevap verenlerin oranları her ne kadar "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde cevap verilere oranla (%39) fazla olsa da, bu soruya olumlu yanıt verenlerin oranı %50'nin altında kalmaktadır.

3.3.3. Performans Algısına İlişkin Frekans Analizi

Ankette, çalışanların işletmede yürütülen performans değerlendirme sistemi ile ilgili algılarını, tutumlarını ölçen toplam on iki adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ve sorulara ait frekans tablosu aşağıda yer almaktadır.

Soru33: "Performans değerlendirme yapılmasaydı kendimi daha iyi hissederdim."

Soru34: "Performans değerlemenin nasıl yapıldığı ve ne işe yaradığı hakkında bilgim yok."

Soru35: "Performans değerlendirme çalışanı çalışmayandan ayırt etmeye yardımcı olur."

Soru36: "Performans değerlendirme sonucunda hata ve eksiklerimi görürüm."

Soru37: "Performans değerlendirme sonuçlarının sadece ücret artışı, terfi ve işten çıkarmalarda kullanılması beni huzursuz ediyor."

Soru38: "Performans değerlemenin adil yapılmadığını düşünüyorum."

Soru39: "Performans değerlendirme yapılması beni memnun etmektedir."

Soru40: “Performans değerleme sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum.”

Soru41: “İşletmede performans değerlendirmenin yapılan işle ilgisi yoktur, işi yapan kişi ile ilgisi vardır.”

Soru42: “Performans değerlemenin zamanlaması her zaman aklımda bir şüphe uyandırır.”

Soru43: “İşletmedeki performans değerleme yöntemini mantıklı buluyorum.”

Soru44: “Performans değerleme sonuçlarının işimde gelişmeme olumlu katkısı yoktur.”

Tablo17. Performans Algısına İlişkin Sorulara Ait Frekans Analizi

Performans Algısına İlişkin Sorular	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Kesinlikle Katılıyor		Toplam	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
S33	7	6,2	42	37,2	32	28,3	16	14,2	16	14,2	113	100
S34	32	28,3	45	39,8	12	10,6	22	19,5	2	1,8	113	100
S35	12	10,6	13	11,5	22	19,5	48	42,5	18	15,9	113	100
S36	12	10,6	24	21,2	19	16,8	48	42,5	10	8,8	113	100
S37	8	7,1	50	44,2	19	16,8	26	23,0	10	8,8	113	100
S38	14	12,4	27	23,9	41	36,3	21	18,6	10	8,8	113	100
S39	17	15,0	16	14,2	39	34,5	36	31,9	5	4,4	113	100
S40	14	12,4	30	26,5	23	20,4	39	34,5	7	6,2	113	100
S41	8	7,1	20	17,7	49	43,4	31	27,4	5	4,4	113	100
S42	13	11,5	46	40,7	26	23,0	17	15,0	10	8,8	113	100
S43	11	9,7	19	16,8	29	25,7	47	41,6	7	6,2	113	100
S44	14	12,4	46	40,7	23	20,4	20	17,7	10	8,8	113	100

Soru 33’e, performans değerleme yapılmasaydı kendimi daha iyi hissedirdim şeklinde cevap verenlerin oranı %30 iken, en yüksek oran %43 ile soruya olumsuz cevap verenlere aittir. Bu önerme karşısında kararsız kalanlarla olumsuz fikre sahip olanlar, toplam oranının yarısından fazlasını temsil etmektedir.

Performans değerleme konusunda kesinlikle bilgisi olmadığını belirtenlerin sayısı (Soru 34) 2 iken, kesinlikle nasıl yapıldığı ve ne işe yaradığı konusunda bilgisi olduğunu belirtenlerin sayısı 32'dir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu, performans değerleme sistemi hakkında bilgi sahibi olduğunu ifade etmiştir. Buradan hareketle, işletmede değerleme sistemine ilişkin bilgilendirmenin genel anlamda yapıldığı kanısına varılabilir.

Performans değerlemenin kesinlikle çalışanla çalışmayı ayırt edici bir rol oynadığını düşünenlerin sayısı 18 ve kesinlikle ayırt edici değildir şeklinde düşünenlerin sayısı ise 12'dir. Çalışanların %58'i, performans değerlemenin, işletmede çalışanla çalışmayan arasında ayırım yaptığını düşünmektedir.

Performans değerleme sonucunda hata ve eksiklerimi gördüğünü belirtenlerin oranı (Soru 36) toplamda %53'tür. "Kararsızım" diyenlerin oranı %17'dir. Olumlu görüş bildirenlerin oranı %50'nin üzerinde olsa da olumsuz görüş bildiren %32'lik bir kesim göz ardı edilemez.

Soru 37'ye ait frekans değerleri incelendiğinde, performans değerleme sonuçlarının sadece ücret artışı, terfi ve işten çıkarmalarda kullanıldığını düşünen ve huzursuz olanların oranı %32 olmakla birlikte en yüksek oranın (%51) huzursuzluk duymadığını belirtenlere ait olduğu görülmektedir. Çalışanların yarıdan fazlası, performans değerleme sonuçlarının sadece ücret artışı ve terfilerde kullanılmadığı konusunda hemfikirdir.

Soru 38'e göre, performans değerlemenin adil yapılmadığını düşünenlerin oranı %26'dır. Burada en yüksek oranı %36 ile kararsızlar oluşturmaktadır. %36'lık bu büyük grubun performans değerlemenin adaletliliği hakkında kararsız kalması ve adaletli yapılmadığı hususuna "katılan" ve "kesinlikle katılan"ların toplamının %26 olması dikkat çekmektedir.

Soru 39'a göre, işletmede performans değerleme yapılması konusunda memnuniyet duyduğunu ifade eden 5 kişi, kesinlikle memnun olmadığını belirten 17

kişi bulunmaktadır. Bu konuda kararsız kalanların (%35) ve olumlu fikir beyan edenlerin oranı ise (%36) birbirine yakındır.

Soru 40'a göre performans değerlendirme sonucunda beklediği ödülleri kesinlikle alabildiğini belirten 7 kişi, kesinlikle alamadığını belirten 14 kişi bulunmaktadır. Genelde bakıldığında ise, beklentilerini karşılayacak ödülleri alabildiğini belirten (%41) ve alamadığını belirtenlerin (%39) oranı birbirine oldukça yakındır.

“İşletmede performans değerlemenin yapılan işle ilgisi yoktur, işi yapan kişi ile ilgisi vardır” şeklindeki soru 41'e 28 kişi katılmadığını, 36 kişi ise katıldığını belirtmiştir. Burada “kararsızım” diyenlerin oranı %43'tür. Kararsızım diyenlerin oldukça fazla olması düşündürücüdür.

Soru 42'de performans değerlemenin zamanlamasının şüphe uyandırmadığını söyleyen 46 kişi bulunmaktadır. İkinci en yüksek oran yine kararsızlara aittir. Toplamda %24'lük oranla bu soruya katılmadığını ve kesinlikle katılmadığını belirtenlerin sayısı 27'dir. Kısaca, 59 kişi böyle bir şüphe taşımadığını belirtmekle birlikte, işletmede %24'lük bir grubu temsil eden çalışan, performans değerlendirme çalışmalarının zamanlamasının kendilerinde şüphe ve tedirginlik yarattığını ifade etmektedir

Soru 43'e göre, işletmedeki performans değerlendirme yöntemini “kesinlikle” mantıklı bulanların sayısı 7 ve mantıklı bulanların sayısı 47'dir. En az orana sahip olan (%6), önermeye kesinlikle katılmadıklarını belirtenlerdir. Kararsız kalanların oranı ise (%26) dikkat çekicidir.

Soru 44'ün frekans değerleri incelendiğinde, çalışanların yarısından fazlasının (60 kişi), performans değerlemenin işindeki gelişmeye olumlu katkı sağladığını düşündüğü görülmektedir. İkinci en yüksek oran ise %20 ile kararsızlara aittir.

3.4. ÇAPRAZ TABLO ANALİZİ

Ölçek sıralayıcı (ordinal) ölçek olduğu için, Pearson Ki-kare ve Olabilirlik Oranı testlerine göre daha güçlü bir test olan Mantel-Haenszel Ki-kare (M-H Ki-kare) veya linear-by-linear ilişkisi Ki-kare test istatistiği aracılığıyla yorumlanmıştır. İki sıralayıcı ölçeğe sahip değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin önemi araştırıldığında M-H Ki-kare güçlü (powerful) bir testtir. MHK nominal (sınıflayıcı) ölçeğe sahip değişkenler arası ilişkiyi araştırmakta uygun olmaz.

Diğer Ki-kare istatistikleri gibi M-H Ki-kare istatistikleri de az sayıda gözlem sayısının yer aldığı gözlemlerin oluşturduğu tablolar için kullanılmamalıdır.

1. Hipotezlerin ifade edilmesi:

H_0 : Medeni durum ile amirlerin astlarına yardımcı olma durumları birbirlerinden bağımsızdır. Bu iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

H_a : Medeni durum ile amirlerin astlarına yardımcı olma durumları birbirlerinden bağımsız değildir. Bu iki değişken arasında bir ilişki vardır.

2. İstatistiksel Test:

Ki-kare bağımsızlık testi (Mantel-Haenszel Ki-kare)

3. Anlamlılık düzeyinin belirlenmesi:

Çalışmada araştırmacının isteği doğrultusunda anlamlılık düzeyi $\alpha=0.05$ olarak seçilmiştir.

4. H_0 red bölgesinin belirlenmesi:

Eğer hesaplanan test istatistiğinin değeri tablodan bulunan kritik değerden büyük çıkarsa H_0 red edilecektir.

5. Mantel-Haenszel χ^2 test istatistiğinin hesaplanması:

Mantel-Haenszel (MH) kıkare test istatistiği, iki değişkenin sıralı artan kategorileri arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yarar. Test istatistiği iki değişken arasındaki korelasyon katsayısına dayalı olarak hesaplanır.

MH kıkare test istatistiği;

$$\chi^2_{M-H} = (n-1)r^2$$

Aynı yöntemle hesaplanan χ^2 Test istatistiği değeri tablodan da görüldüğü üzere 4.026'dır.

6. Karar.

Yukarıda uygulanan 6 adım yerine Ki-kare test tablosunda yer alan p-değerine bakılarak daha çabuk sonuca varılabilir. Buna göre M-H ki-kare test istatistiğinin p-değeri=0.045 çıkmıştır. Bu da araştırmanın başında belirlenen α katsayısından küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilir.

3.4.1. Çalışanların Medeni Durumu ile Amirleriyle Olan İlişkisi

Çalışanların medeni hali ile amirleri ile olan ilişkilerinden doyumlarına ait çapraz tablo (Tablo 18) ve açıklamasına aşağıda yer verilmektedir.

**Tablo 18. Medeni Durum ile Çalışanın Amirler ile Olan İlişkisi
Çapraz Tablosu**

		Amirler			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Medeni Hal	Evli	5	13	50	68
	Bekar	5	4	26	35
	Boşanmış	3	3	4	10
Toplam		13	20	80	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	7,409(a)	4	,116
Olabilirlik Oranı	6,833	4	,145
Linear-by-Linear İlişkisi(M-H)	4,026	1	,045
Geçerli Veri Sayısı	113		

Medeni durum ile amirlerin astlarına yardımcı olma durumları arasında yapılan çapraz tablo ve ki-kare istatistikleri sonucunda p-değerinin belirlenen hata düzeyi olan alfa seviyesinden küçük olması ($p=0.045<0.05$) çalışanların medeni durumları ile amirlerinin tavırlarını ifade eden değişken arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda evli olan 68 kişiden 50'si amirlerin astlarına karşı davranışlarından, üst yönetim ile arasında gördüğü destekten memnun iken (%73), bekar olan 35 kişiden 26 kişi (%74) amirlerinin davranışlarından tutumlarından memnun gözükmemektedir. Çok az bir farkla (%1), bekar çalışanların evlilere oranla amirlerinden daha memnun oldukları söylenebilir.

3.4.2. Kıdem ile İşin Gerektirdiği Bilgi ve Beceri Düzeyi İlişkisi

Çalışanların kıdemleri ile işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyine ilişkin çapraz tablo (Tablo 19) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 19. Kıdem İle İşin Gerektirdiği Bilgi ve Beceri Düzeyi İlişkisi
Çapraz Tablosu**

		Beceri			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Kıdem	0-5 Yıl	1	8	29	38
	6-11 Yıl	0	2	31	33
	12 -17 Yıl	1	1	24	26
	18 Yıl ve üzeri	0	0	16	16
Toplam		2	11	100	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	10,631(a)	6	,100
Olabilirlik Oranı	11,983	6	,062
Linear-by-Linear İlişkisi	4,932	1	,026
Geçerli Veri Sayısı	113		

Çalışanların kıdem durumu ile yeteneklerine uygun bir işte çalıştıklarını düşünme durumları arasında çapraz tablo ve ki-kare istatistikleri yapılmıştır. Test sonucunda p-değerinin belirlenen hata düzeyi olan alfa seviyesinden küçük olması ($p=0.026<0.05$) çalışanların kıdem durumları ile işletmede başarılı, yeteneklerine uygun bir işte çalıştıklarını ifade eden bilgi ve beceri düzeyi değişkeni arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda 18 yıl ve üzeri çalışanların tamamı yeteneklerine uygun bir işte başarılı olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir.

3.4.3. Kıdem Durumu ile Çalışanların Amirleriyle İlişkisi

Çalışanların kıdem durumu ile amirler ile olan ilişkilerinden doyumlarına ilişkin çapraz tablo (Tablo 20) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 20. Kıdem Durumu İle Çalışanların Amirler İle İlişkisinden Doyumu Çapraz Tablosu

		Amirler			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Kıdem	0-5 Yıl	8	6	24	38
	6-11 Yıl	4	4	25	33
	12 -17 Yıl	1	7	18	26
	18 Yıl ve üzeri	0	3	13	16
Toplam		13	20	80	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	8,791(a)	6	,186
Olabilirlik Oranı	10,397	6	,109
Linear-by-Linear İlişkisi	3,873	1	,049
Geçerli Veri Sayısı	113		

Çalışanların kıdem durumu ile amirlerin astlarına yardımcı olma, destek verme durumları arasında çapraz tablo ve ki-kare istatistikleri elde edilmiştir. Test sonucunda p-değerinin belirlenen hata düzeyi olan alfa seviyesinden küçük olması ($p=0.049<0.05$) çalışanların kıdem durumları ile amirlerinin tavırlarını ifade eden Amirler değişkeni arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda 18 yıl ve üzeri çalışanların %81'i amirlerin astlarına karşı davranışlarından, üst yönetim ile arasında gördüğü destekten memnun iken , 0-5 yıl kıdemi bulunan 38 kişiden 8 kişi (%21) amirlerinin davranışlarından tutumlarından memnun olmadıklarını, %63'ü ise memnun olduklarını ifade etmektedir. Buradan hareketle, çalışanın kıdemi arttıkça, amirlerinden memnuniyet derecesinin de arttığı sonucuna varılabilir.

3.4.4. Çalışanların Kıdemi ile İş Doyumu İlişkisi

Çalışanın kıdemi ve iş doyumu ilişkisine ait çapraz tablo (Tablo 21) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 21. Çalışanın Kıdemi ve İş Doyumu İlişkisi Çapraz Tablosu

		İş doyumu			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Kıdem	0-5 Yıl	5	6	27	38
	6-11 Yıl	2	5	26	33
	12 -17 Yıl	1	4	21	26
	18 Yıl ve üzeri	0	1	15	16
Toplam		8	16	89	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	5,133(a)	6	,527
Olabilirlik Oranı	6,109	6	,411
Linear-by-Linear İlişkisi	4,315	1	,038
Geçerli Veri Sayısı	113		

Çalışanların kıdem durumu ile iş doyumunu değişkeni arasında çapraz tablo ve ki-kare istatistikleri elde edilmiştir. Test sonucunda p-değerinin belirlenen hata düzeyi olan alfa seviyesinden küçük olması ($p=0.038<0.05$) çalışanların kıdem durumları ile iş doyumunu değişkeni arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda 18 yıl ve üzeri çalışanların büyük bir bölümü (%94) iş doyumuna erişmişken, 0-5 yıl kıdemi bulunan 38 kişiden 27 kişi (%71) iş doyumlarını olumsuz olarak ifade etmişlerdir.

3.4.5. Çalışanların Kıdemi ile İşin Doğasına İlişkin Doyumları İlişkisi

Çalışanların kıdemi ile işin doğasına ilişkin doyumları ilişkisine ait çapraz tablo (Tablo22) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 22. Çalışanların Kıdemi İle İşin Doğasına İlişkin Doyumları İlişkisi
Çapraz Tablosu

		İşin doğası			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Eğitim	İlkokul	0	0	1	1
	Lise	7	16	14	37
	Yüksekokul	8	6	9	23
	Üniversite	3	10	21	34
	Master	0	2	14	16
	Doktora	0	0	2	2
Toplam		18	34	61	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	21,862(a)	10	,016
Olabilirlik Oranı	24,422	10	,007
Linear-by-Linear İlişkisi	10,399	1	,001
Geçerli Veri Sayısı	113		

Çalışanların eğitim durumları ile işletmenin kendilerine sağladığı terfi imkanlarından, özgürlüklerden ve olanaklardan memnun olma durumlarını ifade eden İşin doğası değişkeni arasında çapraz tablo yapılmış ki-kare istatistiklerine bakılmıştır. Test sonuçlarına göre, p-değeri alfa değerinden küçük olduğu için ($p=0.001<0.05$) çalışanların eğitim durumları ile işin doğası değişkeni arasında ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda birbirine yakın dağılım yüksekokul

mezunlarında görülmüştür. Yüksek okul mezunu olan 23 çalışandan 8 tanesi işletmenin terfi, gelişme olanaklarından memnun olmadıklarını ifade ederken, 6 kişi kararsız, 9 kişi ise memnun olduğunu belirtmiştir.

3.4.6. Çalışanların Eğitim Durumları ile Çalışma Koşullarından Doyumları İlişkisi

Çalışanların eğitim durumları ile çalışma koşullarından doyumları ilişkisine ait çapraz tablo (Tablo 23) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23. Çalışanların Eğitim Durumları İle Çalışma Koşullarından Doyumları İlişkisi Çapraz Tablosu

Sayı

		Koşullar			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Eğitim	İlkokul	0	0	1	1
	Lise	1	9	27	37
	Yüksekokul	2	4	17	23
	Üniversite	1	1	32	34
	Master	0	1	15	16
	Doktora	0	0	2	2
Toplam		4	15	94	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	11,439(a)	10	,324
Olabilirlik Oranı	12,728	10	,239
Linear-by-Linear İlişkisi	4,357	1	,037
Geçerli Veri Sayısı	113		

Çalışanların eğitim durumları ile işletmenin kendilerine sağladığı fiziksel imkanlar, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği açısından memnun olma durumlarını ifade eden Çalışma Koşulları değişkeni arasında çapraz tablo yapılmış ki-kare istatistiklerine bakılmıştır. Test sonuçlarına göre, p-değeri alfa değerinden küçük olduğu için ($p=0.037<0.05$) çalışanların eğitim durumları ile koşullar değişkeni arasında ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda üniversite mezunu olan 34 kişiden 32'si işletmenin koşullarından memnun olduklarını ifade ederken, 1 kişi kararsız olduğunu, 1 kişi ise memnun olmadığını belirtmiştir.

3.4.7. Çalışanların Eğitim Durumları ile Performans Sonucu Elde Ettikleri Ödüllerden Doyumları İlişkisi

Çalışanların eğitim durumları ile performans sonucu elde ettikleri ödüllerden doyumları ilişkisine ait çapraz tablo (Tablo 24) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 24. Çalışanların Eğitim Durumları İle Performans Sonucu Elde Ettikleri Ödüllerden Doyumları İlişkisi Çapraz Tablosu

Sayı

		Per-ödül			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Eğitim	İlkokul	1	0	0	1
	Lise	19	6	12	37
	Yüksekokul	9	2	12	23
	Üniversite	9	7	18	34
	Master	2	3	11	16
	Doktora	0	0	2	2
Toplam		40	18	55	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	14,636(a)	10	,146
Olabilirlik Oranı	16,415	10	,088
Linear-by-Linear İlişkisi	11,824	1	,001
Geçerli Veri Sayısı	113		

Çalışanların eğitim durumları ile çalışanların performans değerlendirme sonucunda elde ettikleri ödüllerden aldıkları doyum durumunu ifade eden Per - ödül değişkeni arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için çapraz tablo yapılmış ve ki-kare istatistiklerine bakılmıştır. Test sonuçlarına göre, p-değeri alfa değerinden küçük olduğu için ($p=0.001<0.05$) çalışanların eğitim durumları ile per-ödül değişkeni arasında ilişki olduğu görülmektedir. P-değerinin 0.05'ten oldukça küçük değer

alması hipotezin reddedilme şiddetini göstermektedir. Analiz sonucunda üniversite mezunu olan 34 kişiden 32'si işletmenin koşullarından memnun olduklarını ifade ederken, 1 kişi kararsız olduğunu, 1 kişi ise memnun olmadığını belirtmiştir.

3.4.8. Çalışanların Ücretlerinden Doyumu ile Performans Değerleme Sonucu Elde Ettikleri Ödüllerden Doyum İlişkisi

Çalışanların ücretlerinden doyumunu ile performans değerlendirme sonucu elde ettikleri ödüllerden doyum ilişkisine ait çapraz tablo (Tablo25) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 25. Çalışanların Ücretlerinden Doyumu İle Performans Değerleme Sonucu Elde Ettikleri Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu

		Per-ödül			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Ücret	Katılmıyor	25	6	2	33
	Kararsız	12	9	13	34
	Katılıyor	3	3	40	46
Toplam		40	18	55	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2-Tarafı)
Pearson Ki - kare	57,978(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	65,010	4	,000
Linear-by-Linear İlişkisi	52,762	1	,000
Geçerli Veri Sayısı	113		

Çalışanların ücretten memnuniyet durumlarını belirten Ücret değişkeni ile performans değerlendirme sonucu elde edilen ödüllerden doyum değişkeni arasında ilişki bulunmuştur. p -değeri < 0.05 olduğundan sıfır hipotezi reddedilir. Böylece, ücretlerden doyum arttıkça performans karşılığı elde edilen ödüllerden doyum da artış göstermektedir.

3.4.9. Çalışanların Kurum Algıları ile Performans Değerleme Karşılığı Elde Ettikleri Ödüllerden Doyum İlişkisi

Çalışanların kurum algıları ve performans değerlendirme karşılığı elde ettikleri ödüllerden doyum ilişkisine ait çapraz tablo (Tablo 26) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 26. Çalışanların Kurum Algıları ve Performans Değerleme Karşılığı Elde Ettikleri Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu

		Per – ödül			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Kurum algısı	Katılmıyor	9	1	1	11
	Kararsız	14	7	6	27
	Katılıyor	17	10	48	75
Toplam		40	18	55	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	25,571(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	26,271	4	,000
Linear-by-Linear İlişkisi	22,522	1	,000
Geçerli Veri Sayısı	113		

Kurum algısı değişkeni ile performans değerlendirme sonucunda elde edilen ödüllerden doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. p -değer=0.00<0.05 olduğu için sıfır hipotezi reddedilir ve bu değişkenler birbirlerinden bağımsız değildir. Çalışanların işletmeye yönelik algıları olumlu bir seyir izlediğinde, performans karşılığı elde ettikleri ödüllerden sağladıkları doyum da artmaktadır.

3.4.10. Çalışanların İşin Doğasına Yönelik Doyumları ile Performans Değerleme Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi

Çalışanların, işin doğasına yönelik doyumları ve performans karşılığı elde edilen ödüllere ilişkin ilişkiye ait çapraz tablo (Tablo 22) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 27. Çalışanların İşin Doğasına Yönelik Doyumları ve Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu

		Per-ödül			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
İşin Doğası	Katılmıyor	11	2	5	18
	Kararsız	13	7	14	34
	Katılıyor	16	9	36	61
Toplam		40	18	55	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	9,014(a)	4	,061
Olabilirlik Oranı	8,779	4	,067
Linear-by-Linear İlişkisi	7,916	1	,005
Geçerli Veri Sayısı	113		

İşletmedeki olanakları yeteneklerine uygun bulma durumlarını gösteren İşin doğası değişkeni ile performans değerlendirme sonucunda elde edilen ödüllerden doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. $p\text{-değer}=0.005<0.05$ olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Bu değişkenler birbirlerinden bağımsız değildir, birbiriyle ilişkilidir. Çalışanların işin doğasına yönelik doyumları arttıkça, performansları karşılığı elde ettikleri ödüllerden doyumları da artış göstermektedir.

3.4.11. Amirlerden Memnuniyet ile Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi

Amirlerden memnuniyet ile performans karşılığı elde edilen ödüllerden doyum ilişkisine ait çapraz tablo (Tablo 28) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 28. Amirlerden Memnuniyet İle Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu

		Per – ödül			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Amirler	Katılmıyor	10	2	1	13
	Kararsız	10	6	4	20
	Katılıyor	20	10	50	80
Toplam		40	18	55	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	24,066(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	25,328	4	,000
Linear-by-Linear İlişkisi	20,487	1	,000
Geçerli Veri Sayısı	113		

İşletmedeki amirlerin tutum ve davranış durumlarını gösteren Amirler değişkeni ile performans değerlendirme sonucunda elde edilen ödüllerden doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. $p\text{-değer}=0.00<0.05$ olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Bu değişkenler birbirlerinden bağımsız değildirler.

3.4.12. Çalışma Koşullarından Doyum ile Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi

Çalışma koşullarından doyum ile performans karşılığı elde edilen ödüllerden doyum ilişkisine ait çapraz tablo (Tablo 29) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 29. Çalışma Koşullarından Doyum İle Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi Çapraz Tablosu

		Per-ödül			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
Koşullar	Katılmıyor	2	1	1	4
	Kararsız	12	2	1	15
	Katılıyor	26	15	53	94
Toplam		40	18	55	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	17,578(a)	4	,001
Olabilirlik Oranı	18,644	4	,001
Linear-by-Linear İlişkisi	11,791	1	,001
Geçerli Veri Sayısı	113		

İşletmedeki koşullarla ilgili durumları gösteren Koşullar değişkeni ile performans değerlendirme sonucunda elde edilen ödüllerden doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. $p\text{-değer}=0.001<0.05$ olduğu için sıfır hipotezi reddedilir, bu değişkenler birbirlerinden bağımsız değildirler.

3.4.13. Çalışanların İş Doyumu ile Performansları Karşılığı Elde Ettikleri Ödüllerden Doyumu İlişkisi

Çalışanların iş doyumu ile performansları karşılığı elde ettikleri ödüllerden doyumu ilişkisine ait çapraz tablo (Tablo 30) ve açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tablo 30. Çalışanların İş Doyumu İle Performansları Karşılığı Elde Ettikleri Ödüllerden Doyumu İlişkisi Çapraz Tablosu

		Per-ödül			Toplam
		Katılmıyor	Kararsız	Katılıyor	
İş doyumu	Katılmıyor	6	2	0	8
	Kararsız	11	4	1	16
	Katılıyor	23	12	54	89
Toplam		40	18	55	113

Ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik derecesi (df)	Asimptotik Anlamlılık. (2- Taraflı)
Pearson Ki - kare	24,885(a)	4	,000
Olabilirlik Oranı	30,247	4	,000
Linear-by-Linear İlişkisi	21,306	1	,000
Geçerli Veri Sayısı	113		

İşletmede çalışanların iş doyumunu gösteren İş doyumunu değişkeni ile performans değerlendirme sonucunda elde edilen ödüllerden doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. $p\text{-değer}=0.000<0.05$ olduğu için sıfır hipotezi reddedilir. Bu değişkenler birbirlerinden bağımsız değildirler. Çalışanların iş doyumları arttıkça, performansları karşılığında elde ettikleri ödüllerden doyumları da artmaktadır.

Anketteki tüm demografik değişkenlerle 10 değişken arasında ilişkinin varlığı için χ^2 ve çapraz tablolar elde edilmiştir. Yukarıda yer alan tablolar dışında diğer değişkenlerin birbirleriyle ilişkisine rastlanmamıştır. Özellikle performans algısı değişkeni ile ilişki araştırılmış fakat χ^2 test istatistiği sonucunda anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

5. KORELASYON ANALİZİ

Çalışmada kullanılan ankette yer alan sorular Likert ölçekli oldukları için sıralayıcı nitel değişkenler sınıfına girmektedirler. Bu nedenden korelasyon analizlerinde sadece Spearman korelasyon analizi açıklanacaktır.

3.5.1. İş Doyumu ve Performans Değerleme İlişkisi

Bu bölümde, iş doyumuna ilişkin 7 ayrı başlık halinde toplam 28 önerme ele alınarak performans değerlendirme ile ilgili sorularla arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

3.5.1.1. Ücrete İlişkin Doyum ve Performans Değerleme İlişkisi

Burada, Soru 1 – 4 ve soru 33 – 44 arasındaki Spearman Korelasyon Matrisine bakılarak, şu çıkarımlarda bulunulmuştur;

S1 ile S33, S34, S37, S38, S42, S44 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İlişki katsayıları negatif olduğu için negatif yönlü orta seviyede doğrusal bir ilişki mevcuttur.

S2 ile S33, S34, S37, S38, S42, S44 S29 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Negatif yönlü orta seviyede kuvvetli doğrusal bir ilişki mevcuttur.

Ücret başlığı altında yer alan bütün değişkenlerin, performans değerlendirme değişkenleri ile doğrusal orta seviyede bir ilişkisi vardır. Bazıları ile negatif yönlü bazıları ile pozitif yönlüdür. Fakat, ücret değişkeni soru maddelerinin S41 ile hiçbir ilişki bulunamamıştır.

3.5.1.2. Çalışma Arkadaşları ile Olan İlişkilerden Doyum ve Performans Değerleme İlişkisi

Çalışma arkadaşlarına ilişkin Soru 5 – 8 ile Soru 33 – 44 arasındaki Spearman Korelasyon Matrisine Bakılarak, aşağıda ifade edilen sonuçlara ulaşılmıştır:

S5 ile S43 arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır. S5 ile S33, S36, S38 ve S44 arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır.

S6 ile S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

S7 ile S40 arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki mevcuttur. S7 ile S33, S37, S38, S42 ve S44 arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

S8 ile S43 arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki, S8 ile S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

3.5.1.3. İş Bilgisi ve Beceri Düzeyi ile Performans Değerleme İlişkisi

Çalışanın sahip olduğu iş bilgisi ve beceri düzeyinden doyumunu ile performans değerlendirme arasındaki Spearman Korelasyon Matrisi'ne bakılarak aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

S9 ile S33, S34, S47, S38, S42 ve S44 arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

S10 ile S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında da negatif yönü doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

S11 ile S39 arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki, S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında da negatif yönlü doğrusal bir ilişkiye rastlanmıştır.

S12 ile S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişkiye rastlanmıştır.

3.5.1.4. Çalışanın Kurumundan Duyduğu Doyum ile Performans Değerleme İlişkisi

Çalışanın kurumdan duyduğu doyum ile performans değerlendirme arasındaki Spearman Korelasyon Matrisin bakılarak, şu sonuçlar elde edilmiştir;

S13 ile S35 ve S43 arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki, S33, S34, S36, S37, S38, S42 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

S14 ile S36 ve S39 arasında pozitif yönlü doğrusal ilişki vardır. S14 ile S33, S34, S37, s38, S42 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki mevcuttur.

S15 ile S35, S43 arasında pozitif yönlü, S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

S16 ile S36, S40 ve S43 arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişki vardır. S16 ile S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

3.5.1.5. İşin Doğasına İlişkin Doyum ile Performans Değerleme İlişkisi

S17 ile S43 arasında pozitif yönde olumlu, S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında da negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

S18 ile S36, S40 ve S43 arasında olumlu, S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

S19 ile S39 ve S43 arasında pozitif yönlü, S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmuştur.

S20 ile S39 arasında pozitif yönü, S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişkiye rastlanmıştır.

3.5.1.6. Amirlerden ve Amirlerle Olan İletişimden Doyum ile Performans Değerleme İlişkisi

S21 ile S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişkiye rastlanmıştır.

S22 ile S36 arasında pozitif yönlü, S22 ile S33, S34, S37, S38 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişkiye rastlanmıştır.

S23 ile ss36, s40 ve s43 arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır. S23 ile s33, s34, s37, s38, s42 ve s44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki saptanmıştır.

S24 ile S36, S40 ve S43 arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki; S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında da negatif yönlü doğrusal bir ilişki mevcuttur.

3.5.1.7. Çalışma Koşullarından Doyum ile Performans Değerleme İlişkisi

S25 ile S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

S26 ile S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

S27 ile S43 arasında olumlu, S33, S34, S37, S48, S42 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

S28 ile S36 arasında olumlu, S33, S34, S37, S38, S42 ve S44 arasında ise negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

Kısaca, iş doyumuna ilişkin, farkı başlıklar altında 7 grup halinde oluşturulmuş toplam 28 soru ile, performans değerlendirme soruları arasında bazıları negatif, bazıları pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur. Sonuç olarak işletmede performans değerlendirme uygulamasının yapılması ve çalışanların yapılan performans değerlendirme uygulamasına yönelik tutumlarının iş doyumlarını etkilediği sonucuna varılmaktadır.

3.5.2. İş Doyumu ile Performans Karşılığı Elde Edilen Ödüllerden Doyum İlişkisi

S1 ile S29 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İlişki katsayısı 0.52'dir. Bir diğer ifadeyle, pozitif yönlü orta seviye doğrusal bir ilişki mevcuttur. S1 ile S30 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İlişki katsayısı 0.53'dür ve pozitif yönlü orta seviye doğrusal bir ilişki mevcuttur. S1 ile S31 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İlişki katsayısı 0.44'tür ve pozitif yönlü orta seviye doğrusal bir ilişki mevcuttur.

S2 ile S29 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İlişki katsayısı 0.60'tır ve pozitif yönlü kuvvetli doğrusal bir ilişki mevcuttur. S2 ile S30 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İlişki katsayısı 0.52'dir ve pozitif yönlü orta sevide doğrusal bir ilişki mevcuttur. S2 ile S31 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İlişki katsayısı 0.52'dir ve pozitif yönlü orta sevide doğrusal bir ilişki mevcuttur. S2 ile S32 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İlişki katsayısı 0.44'tür ve pozitif yönlü orta sevide doğrusal bir ilişki mevcuttur.

Ücret başlığı altında yer alan bütün değişkenlerin, performans doyum değişkenleri ile pozitif yönde doğrusal orta seviyede bir ilişkisi vardır.

Çalışma arkadaşları değişkenleri ile performans doyum değişkenleri arasında da pozitif yönlü doğrusal bir ilişki vardır fakat bu ilişkinin derecesi Ücret değişkeni ile olan ilişki derecesinden daha düşüktür ama istatistiksel olarak anlamlıdır.

Beceri düzeyi açısından performans doyum değişkenleri arasında ilişki bazı soru maddelerinde çıkmıştır. S9 ile S29, s31 ve S32 arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak, S10 performans doyum değişkenleri ile ilişkili çıkmamıştır. S11 ile S29, S31 arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Kurum algısı değişkenleri ile performans doyum değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Sadece kurum algısı değişkeninin altında yer alan S13 ve S14 soru maddelerinin S32 ile ilişkisi bulunamamıştır. Diğer tüm soru maddeleriyle istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi vardır.

İş doğası değişkeninin altında yer alan tüm soru maddelerinin performans doyum değişkeninin altında yer alan tüm soru maddeleriyle anlamlı ilişkisi mevcuttur.

Amirler değişkeni ile performans doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çalışma koşulları açısından sorulan sorular ile performans doyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki pozitif yönlü doğrusal ve orta seviyede güçlü bir ilişkidir.

Kısaca, iş doyumuna ilişkin sorular ile performans değerlendirme sonucu elde edilen ödüllerden doyuma ilişkin sorular arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Çalışanların performans karşılığı ede ettikleri ödüllerden doyumları arttıkça, iş doyumları da artmaktadır.

3.6. FAKTÖR ANALİZİ

Aşağıda faktör analizi öncesi yapılan ön çalışmalara ve faktör analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.6.1. Faktör Analizi İçin Yapılan Ön Çalışmalar

Öncelikle anketteki tüm sorular analize dahil edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda bazı değişkenlerin (soruların) başka hiçbir değişkenle korelasyonunun olmadığı görülerek ve analizden çıkarılmıştır. Bu sorular S38, S41 ve S42'dir. Aşağıdaki sonuçlar bu üç sorunun veri setinden çıkarıldıktan sonraki Faktör Analizleridir.

Ayrıca, daha önce iş doyumunda yer alan S1-S28 soruların medyanlarından oluşan iş doyumunu değişkeni de analize dahil edilmiştir. Buradaki amaç Faktör Analizi matrisinde İş doyumunu değişkeni ile ilgili faktörleri belirleyebilmek ve ilişkilerini görebilmektir. Faktör analizi matrisinde yer alan katsayılar, bir regresyon denklemi gibi yorumlanabilir.

3.6.2. Faktör Analizi Bulguları

Korelasyon matrisinin determinantının 1'e yakın olması faktör analizinin uygulanmayacağını göstermektedir. Bu durumda, korelasyon matrisinin determinantının 0'a yakın olması, bağımsız değişkenler arasında doğrusal bağımlılığın, korelasyonun var olduğunu göstermektedir. Boyut indirgeme yapılabilir ve faktör analizi uygulanmasında hiçbir sakınca yoktur.

Tablo 31. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		,863
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki - kare	3133,21 5
	Serbestlik derecesi (df)	861
	Anlamlılık.	,000

KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre;

KMO testi örneklem büyüklüğünün uygunluğuyla ilgilidir (0,863). Bu veriler için faktör analizinin mükemmel bir biçimde kullanılabileceğini göstermektedir (0.8-1.0 mükemmel, 0.7-0.8 iyi, 0.5-0.7 arası orta, en az 0.5 olmalıdır). 0.5'ten küçükse daha fazla veri toplanması gerekmektedir.

Bartlett testi korelasyon matrisinin birim matrisi (tüm korelasyon katsayıları sıfır, $H_0 : P = I$) ile aynıdır, boş hipotezini test etmektedir. Burada p-değeri=0.00, belirlenen α katsayısından küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir ve değişkenler arası ilişki vardır.

Tablo 32. Açıklanan Toplam Varyans

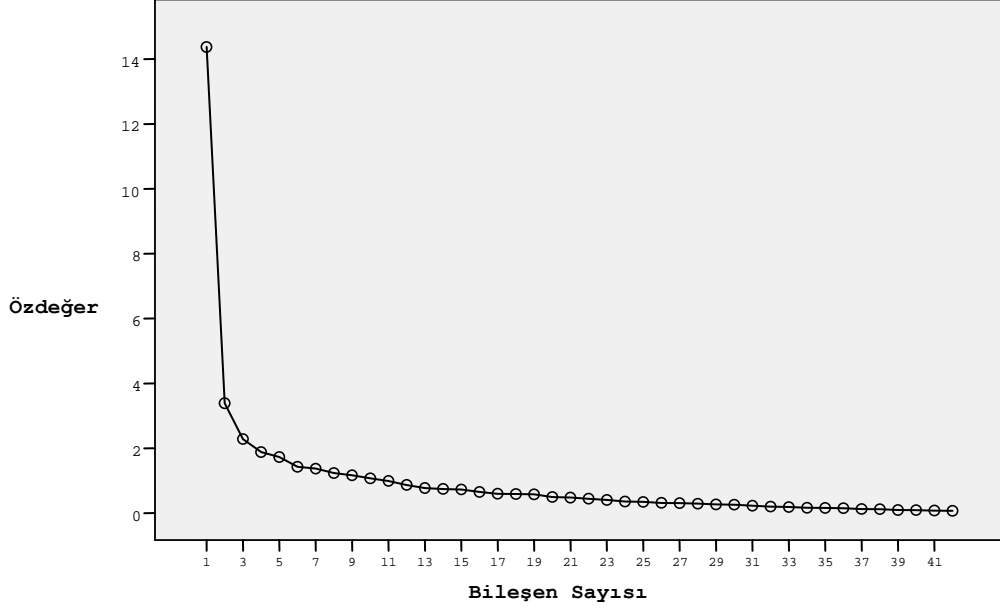
Bileşenler	İlk Özdeğerler			Dönüştürülmüş Yüklerin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	%'si Varyans	Kümülatif %	Toplam	%'si Varyans	Kümülatif %
1	14,373	34,221	34,221	6,165	14,679	14,679
2	3,387	8,063	42,284	3,931	9,359	24,038
3	2,283	5,435	47,719	3,421	8,145	32,184
4	1,879	4,474	52,192	3,029	7,211	39,395
5	1,725	4,107	56,300	2,693	6,411	45,806
6	1,425	3,392	59,692	2,566	6,109	51,916
7	1,372	3,266	62,958	2,313	5,507	57,422
8	1,232	2,934	65,892	2,207	5,254	62,676
9	1,163	2,770	68,661	2,055	4,893	67,569
10	1,069	2,545	71,206	1,527	3,637	71,206
11	,989	2,356	73,562			
12	,865	2,060	75,622			
13	,770	1,834	77,456			
14	,742	1,767	79,223			
15	,729	1,735	80,958			
16	,650	1,547	82,505			
17	,593	1,411	83,916			
18	,586	1,394	85,310			
19	,577	1,374	86,684			
20	,495	1,178	87,862			
21	,476	1,133	88,996			
22	,441	1,050	90,045			
23	,403	,960	91,005			

24	,355	,844	91,849			
25	,343	,817	92,666			
26	,313	,746	93,412			
27	,304	,724	94,136			
28	,289	,688	94,824			
29	,266	,634	95,459			
30	,259	,616	96,074			
31	,226	,537	96,612			
32	,198	,471	97,083			
33	,185	,441	97,523			
34	,163	,387	97,911			
35	,158	,375	98,286			
36	,148	,351	98,637			
37	,124	,296	98,933			
38	,119	,282	99,216			
39	,094	,224	99,439			
40	,091	,216	99,656			
41	,077	,183	99,838			
42	,068	,162	100,000			

Çıkartım Metodu: Temel Bileşenler Analizi

Temel Bileşenler Analizi sonuçlarına göre toplam değişimin %71'ini açıklayan bileşen sayısı (component number) 10 olarak bulunmuştur. Fakat Faktör Analizi sonuçlarına göre 10 faktör buradaki değişimi açıklamada yeterli görülmüştür.

Grafik 7. Çizim Grafiği



Scree Plot (Çizim) grafiği de , 10 faktörün yeterli olacağını göstermektedir. 10 faktörden sonraki her özdeğerin (Eigenvalue) toplam varyansı açıklama oranı çok düşmektedir. Bu nedenle 10 faktör yeterli görülmüştür.

Tablo 33. Açıklanan Varyans Oranı

Sorular	İlk (Initial)	Çıkarma (Extraction)
S1	1,000	,570
S2	1,000	,567
S3	1,000	,532
S4	1,000	,623
S5	1,000	,843
S6	1,000	,822

S7	1,000	,736
S8	1,000	,907
S9	1,000	,780
S10	1,000	,748
S11	1,000	,685
S12	1,000	,749
S13	1,000	,734
S14	1,000	,709
S15	1,000	,783
S16	1,000	,522
S17	1,000	,654
S18	1,000	,609
S19	1,000	,780
S20	1,000	,808
S21	1,000	,748
S22	1,000	,850
S23	1,000	,772
S24	1,000	,763
S25	1,000	,725
S26	1,000	,790
S27	1,000	,579
S28	1,000	,613
S29	1,000	,789
S30	1,000	,839
S31	1,000	,764
S32	1,000	,641
S33	1,000	,687
S34	1,000	,508
S35	1,000	,739
S36	1,000	,699

S37	1,000	,620
S39	1,000	,704
S40	1,000	,760
S43	1,000	,697
S44	1,000	,710
İş Doyumu1	1,000	,746

Oransal varyans değerleri (communality) yüksek çıkmıştır. Bundan çıkarılacak sonuç, bütün değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğudur. Eğer düşük oransal varyanslı değişkenler çıksaydı, o değişkenlerin diğer değişkenlerden bağımsız olarak ölçümlendiği sonucuna varılacaktı. O değişkenleri analize katmak için faktör sayısını arttırma yoluna gidilecekti. Ancak, analiz sonuçlarında böyle bir durumla karşılaşılmamıştır.

Dönüştürülmüş (rotated) Yük Matrisi verilmiştir. Kullanılan çıkartma yöntemi Temel Bileşen Analizi ve döndürme (rotasyon) yöntemi olarak da Varimax kullanılmıştır.

Buna göre;

Faktör 1: ÜCRET ÖDÜL

Orantılı (S30, 0.81), beklenti (S40, 0.78), ödüller (S29, 0.77), adaletli (S31, 0.75), ücret yeterli (S1, 0.66), zamanında (S32, 0.64), kıyas (S3, 0.61), adalet (S2, 0.58), artış (S4, 0.52) ve vaat (S16, 0.48).

Faktör 2: ARKADAŞ

Geçinme (S8, 0.91), arkadaş (S5, 0.88), yakınlık (S6, 0.83), işbirliği (S7, 0.66) ve ahlak (S17, 0.46).

Faktör 3: AMİRLER

Astlar (S22, 0.84), amir (S21, 0.76), şikayet (S23, 71), yönetim (S24, 0.69) ve iş doyumu (0.44).

Faktör 4: BECERİ

Zorlanma (S9, 0.82), bilgi (S10, 0.81), başarı (S12,77) ve yetenek (S11, 0.36).

Faktör 5: KURUM ALGI

Politika (S14, 0.74), güven (S15,74), serbest (S27,42) ve saygınlık (S13,38).

Faktör 6: POZİTİF PERFORMANS ALGISI

Politika (S44, -0.75), güven (S37,-0.57), serbest (S39,0.51), fikir yok (S34,-0.44).

Faktör 7: İŞİN DOĞASI

Fikir (S20, 0.81), gelişme (S19, 0.78) ve terfi (S18,0.46).

Faktör 8: ÇALIŞMA KOŞULARI

Ortam (S26, 0.78), koşullar (S25, 0.77) ve güvenlik (S28,0.60).

Faktör 9: PERFORMANS DEĞERLEME

Saygınlık (S13, 0.63), ayırt etme (S35, 0.61), eksikler (S36,0.60) ve mantıklı (S43, 0.55).

Faktör 10: PERFORMANS ALGI YETENEK

Memnun (S39, 0.46), yetenek (S11, 0.61) ve değerlendirme (S33,-0.50).

Reproduced (Yeniden Üretilmiş) Matris'te köşegenleri, elemanları oransal varyansı, köşegen elemanların üst kısmı artıkları, köşegen elemanların alt kısmı değişkenler arası korelasyonları göstermektedir. Artık matrisinde, faktör sayısı yeterli ise köşegen artıkların 0'a yakın olması gerekir. Artık matrisine bakılarak da faktör sayısının yeterli olduğu sonucuna varılabilir.

Faktör Yük Matrisi'ni kullanarak her değişken bağımlı değişken olacak şekilde Regresyon Modeli oluşturulabilir. Bu çok fazla zaman alacağından, çalışmanın amacı doğrultusunda, sadece iş doyumu değişkeni için aşağıdaki Model oluşturulmuştur.

$$\text{İşdoymu} \Rightarrow 0.38f_1 + 0.35f_2 + 0.44f_3 + 0.35f_4 + 0.37f_5 + 0.33f_6 + 0.28f_7 + 0.33f_8 + 0.20f_9 + 0.11f_{10}$$

Bu Model'e göre, iş doymu değişkeninin en yüksek yükünün (korelasyonunun) olduğu faktör üçüncü faktördür; amirlerin destek davranış ve tutumlarını gösteren Amirler faktörü ile en yüksek ilişkiye sahiptir.

Amirleri takiben; ücret – ödül, Kurum – Algı, Beceri ve Arkadaş, Pozitif Performans Algısı ve Çalışma Koşulları, İşin doğası, Performans değerlendirme ve Performans Algı Yetenek faktörleri sırası ile gelmektedir.

3.7. REGRESYON ANALİZİ

Çalışmada Faktör Analizi sonucu elde edilen değişkenlere ait skorlar (factor scores) her bir çalışan için yeni değişken olarak kullanılmıştır. Buradan elde edilen değişkenler ile iş doymu değişkeni arasında daha önce Faktör Analizi ile istatistiksel olarak varlığı tespit edilen ilişkiyi modellemek için Regresyon Analizi yapılmasına karar verilmiştir. Ayrıca, iş doymunda yaş, kıdem yılı ve eğitimin etkisi olacağı düşünülerek bu değişkenler Regresyon Analizi'ne uygun hale getirilmiştir. Yaş, oransal bir ölçek olduğu için, analize doğrudan sokulmuş, ama kıdem yılı ve eğitim Model'e yapay (dummy) değişken olarak ilave edilmiştir. Kıdem yılı değişkeni; 11 yıl öncesi "0", 11 yıl sonrası "1" olarak, eğitim yılı değişkeni; yüksek okul öncesi "0", yüksek okul sonrası "1" olarak kodlanmış ve Model'e alınmaya çalışılmıştır. Sonuçlarda da görüleceği üzere, sadece aşağıdaki tabloda belirtilen değişkenler istatistiksel olarak anlamlı oldukları için Model'e dahil edilmiştir. Dahil edilmeyen değişkenler yorumlar arasına katılmamıştır.

Regresyon Analizi'nde kullanılacak değişkenler, Faktör Analizi'nden elde edilmiş aralıklı/oransal ölçekle sahip yeni değişkenlerdir. Bu nedenle Regresyon Analizi yapılmasında bir sakınca yoktur.

Regresyon Analizi'nde bağımlı değişken olarak iş doyumu, bağımsız değişkenler olarak da Ücret-ödül, Arkadaş, Amirler, Beceri, Kurum algı, Pozitif performans algısı, İşin doğası, Çalışma koşulları, Performans değerlendirme, Performans algı yetenek olmak üzere 10 tanedir. Başlangıçta bütün değişkenler Model'e alınmış, adım adım ekleme yöntemi (Stepwise) ile sadece anlamlı değişkenlerin Modelde kalması sağlanmıştır.

Adım adım ekleme, tamamen matematiksel ölçütlere göre uygulanır. Bağımlı değişkendeki değişimi en fazla açıklayan tahmin değişkeni bulunur, sonra geri kalan değişimi en fazla açıklayan tahmin değişkeni bulunur ve daha pek çok adım sonrasında açıklanan oranı en yüksek olan Model'de adimsal değişken alım ve çıkarım işlemi sona erer.

Tablo 34. Modellerde Yer Alan Değişkenlerin Katsayıları

Katsayılar(a)

Model		Standartlaştırılmış Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
1	(Sabit)	1,187	,163		7,285	,000
	Amirler	,420	,043	,677	9,702	,000
2	(Sabit)	,665	,167		3,990	,000
	Amirler	,297	,043	,479	6,908	,000
	Kurum algı	,273	,046	,416	6,002	,000
3	(Sabit)	,209	,217		,962	,338
	Amirler	,264	,043	,425	6,174	,000
	Kurum algı	,230	,046	,351	5,018	,000
	Beceri	,177	,057	,210	3,123	,002
4	(Sabit)	-,032	,229		-,138	,890

	Amirler	,235	,043	,379	5,487	,000
	Kurum algı	,215	,045	,327	4,762	,000
	Beceri	,158	,056	,186	2,826	,006
	Arkadaş	,120	,045	,170	2,684	,008
5	(Sabit)	-,081	,226		-,359	,720
	Amirler	,200	,045	,323	4,492	,000
	Kurum algı	,187	,046	,285	4,097	,000
	Beceri	,157	,055	,185	2,867	,005
	Arkadaş	,120	,044	,171	2,739	,007
	Ücret ödül	,091	,039	,155	2,320	,022

a Bağımlı Değişken: iş doyumul

Tablo 34’de, adım adım gerçekleştirilen Modeller’e ait katsayılar yer almaktadır.

Tablo 35. Modellere Ait R^2 , R^2_{adj} ve Tahmin Standart Hataları
Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,677(a)	,459	,454	,436
2	,770(b)	,592	,585	,380
3	,791(c)	,626	,616	,366
4	,806(d)	,649	,636	,356
5	,816(e)	,666	,650	,349

a Kestirici: (Sabit), amirler

b Kestirici: (Sabit), amirler, kurum algı

c Kestirici: (Sabit), amirler, kurum algı, beceri

d Kestirici: (Sabit), amirler, kurum algı, beceri, arkadaş

e Kestirici: (Sabit), amirler, kurum algı, beceri, arkadaş, ücret ödül

Tablo 35'e göre, toplamda 5 Model oluşturulmuştur. Beş Model'e ait R^2 , R^2_{adj} ve tahmin standart hataları yer almaktadır. Bu tabloya göre, ilk Model'in $R^2=0.459$, değişken ekleyip çıkardıkça açıklama oranı artmıştır. Bu tabloda sadece açıklama oranlarına ilişkin bilgi yer almaktadır.

Tablo 36. Modellere Ait ANOVA Tabloları ANOVA(f)

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi (df)	Kare ortalaması	F	Anlamlılık.
1	Regresyon	17,868	1	17,868	94,134	,000(a)
	Artık	21,070	111	,190		
	Toplam	38,938	112			
2	Regresyon	23,066	2	11,533	79,932	,000(b)
	Artık	15,872	110	,144		
	Toplam	38,938	112			
3	Regresyon	24,370	3	8,123	60,780	,000(c)
	Artık	14,568	109	,134		
	Toplam	38,938	112			
4	Regresyon	25,281	4	6,320	49,979	,000(d)
	Artık	13,657	108	,126		
	Toplam	38,938	112			
5	Regresyon	25,935	5	5,187	42,682	,000(e)
	Artık	13,003	107	,122		
	Toplam	38,938	112			

a Kestirici: (Sabit), amirler

b Kestirici: (Sabit), amirler, kurum algı

c Kestirici: (Sabit), amirler, kurum algı, beceri

d Kestirici: (Sabit), amirler, kurum algı, beceri, arkadaş

e Kestirici: (Sabit), amirler, kurum algı, beceri, arkadaş, ücret ödül

f Bağımlı Değişken: iş doyumu1

Tablo 36’da, birinci Model’in anlamlı olduğu görülmektedir. Aslında oluşturulan tüm Modeller’in anlamlı olduğu görülmektedir. Burada kriter R^2 ’nin yüksek olması, katsayıların anlamlı olmasıdır.

Tablo 34, Tablo 35 ve Tablo 36 birlikte değerlendirilirse, analize önce amirler değişkeni alınmıştır, katsayısı anlamlı çıkmıştır (Tablo 34, p-değeri=0.00<0.05), R^2 değeri 0.46 olarak bulunmuştur (Tablo35) ve bu değişkenden oluşan basit doğrusal regresyon Modeli’ne ait ANOVA tablosundan Model istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır (Tablo 36, p-değeri=0.00<0.05). Bu bilgiler ışığında birinci Model şöyle oluşturulmuştur.

Birinci Model:

$$\begin{array}{l} \text{İşdoyumu} = 1.18 + 0.42\text{amirler} \\ s.hata \quad (0.163) \quad (0.043) \\ t \quad ist \quad 7.285 \quad 9.702 \end{array} \quad R^2 = 0.459 \quad R_{adj.}^2 = 0.454$$

Çeşitli değişkenler ekleyerek oluşturulan en son Model beşinci Modeldir.

Beşinci Model:

$$\begin{array}{l} \text{İşdoyumu} = 0.2\text{amirler} + 0.19\text{kuruma lgi} + 0.16\text{beceri} + 0.12\text{arkadas} + 0.091\text{ucretodul} \\ s.hata \quad (0.045) \quad (0.046) \quad (0.055) \quad (0.044) \quad (0.039) \\ t \quad ist \quad 4.492 \quad 4.097 \quad (2.867) \quad (2.739) \quad (2.320) \end{array}$$

$$R^2 = 0.666 \quad R_{adj.}^2 = 0.650$$

Bu Modelin yorumu şöyledir:

İş doyumunun sırasıyla amirler, kurum algısı, çalışanın sahip olduğu beceri, etrafındaki arkadaş ilişkileri ve ücret veya ödül olarak aldığı karşılıklar şeklindeki değişkenlerinden etkilendiği görülmektedir.

Amirlerin tutum veya davranışlarında bir birim artış olduğunda çalışanların iş doyumunda 0.2 birim kadar artış olmaktadır. Aynı şekilde kurum algısı, dolayısıyla kurumdaki rahatlığı, kuruma güveni bir birim arttıkça iş doyumunu 0.19 birim artmaktadır. Kişilerin kendi yeteneklerini, başarılarını ve becerilerini yeterli görme durumlarında bir birim artış olduğunda iş doyumunda 0.16 birim artış meydana gelmektedir. Daha sonra 0.12 birim ile arkadaş ve en az etkileyen değişken ise ücret ödül değişkenidir. Çalışanların performans değerlendirme sonucunda aldıkları ödüller veya aldıkları ücretlerde bir birim artış olduğunda iş doyumunun 0.09 birim kadar artış olmaktadır. Çalışanların iş doyumunda ücret ve ödül sistemi önemli olmakla beraber, daha önemli değişkenler de bulunmaktadır ve bunların en önemlisi de amirlerin tutumlarıdır.

R^2 değeri 0.66 çıkması da, iş doyumundaki varyansın değişimin %66'sı Modelde yer alan 5 değişken tarafından açıklanmaktadır.

3.8. AYRIŞTIRMA ANALİZİ

Bu çalışmada, Ayırıştırma Analizi iş doyum durumlarına göre yapılmıştır. Bu aşamada, çalışanların iş doyumlarını (1:olumsuz, 2:kararsız ve 3:olumlu) birbirlerinden ayıran özellikleri belirlemede ayırıştırma analizi ve bu grupları birbirinden ayıran değişkenlerin önem seviyeleri etkili rol oynamaktadır. Grupları birbirinden ayıran durumlar için temel oluşturan Ayırıştırma Analizi, bağımsız değişkenlerin doğrusal kombinasyonunu şekillendirmektedir.

Bir işletmenin çalışanlarını iş doyumlarına göre sınıflandırarak, çalışanların iş doyum durumlarına göre dikkat ettikleri en önemli değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

Box's M test sonuçlarına göre, çalışanların ankette yer alan sorulara verdikleri cevapların değişimlerinin farklı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu testte hipotezler,

H₀:Varyans-Kovaryans Matrisleri eşittir.

H_a:Varyans-Kovaryans Matrisleri eşit değildir.

olarak kurulur. Tablo 37 bulgularına göre, (p-değeri=0.063>0.05) H₀ hipotezi reddedilemez. Buna göre grupların varyans-kovaryans matrislerinin birbirine eşit olduğu söylenir. Bu da cevapların değişimlerinin çalışandan çalışana farklı olmadığı sonucunu verir.

Tablo 37. Ayırıştırma Analizi Test Sonuçları(a)

Box's M		54,218
F	Yaklaşık.	1,429
	Serbestlik derecesi (df)1	30
	Serbestlik derecesi (df)2	1412,51
		0
Anlamlılık.		,063

Ankette yer alan 44 sorudan hangi değişkenlerin işdoyum grupları açısından farklılık yarattığını belirlemek için *Wilks' Lambda* test istatistiğine bakılır. Burada Stepwise yöntemi kullanılarak en fazla bilgiyi ve en net ayırıştırma yapan değişkenlerin seçilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu anlamda önemli değişkenlerden oluşan bir Model kurulmaya çalışılmıştır.

Tablo 38. Stepwise Değişken Seçimi Yöntemi Bulgusu
Giren/Çıkan Değişkenler(a,b,c,d)

Adım	Girilen	Wilks' Lambda						İstatistik	Serbestlik derecesi (df)1
		Serbestlik derecesi (df)2	Serbestlik derecesi (df)3	Kesin F					
	İstatistik	Serbestlik derecesi (df)2	Anlamlılık.	İstatistika	Serbestlik derecesi (df)1	Serbestlik derecesi (df)2	Anlamlılık.	İstatistik	Serbestlik derecesi (df)1
1	Amirler	,580	1	2	110,000	39,906	2	110,000	,000
2	Arkadaş	,407	2	2	110,000	30,879	4	218,000	,000
3	Koşullar	,309	3	2	110,000	28,813	6	216,000	,000
4	Beceri	,263	4	2	110,000	25,455	8	214,000	,000
5	Ücret	,244	5	2	110,000	21,760	10	212,000	,000

Her Adımda değişken genel girilen Wilks' Lambda değerini minimize etmektedir.

a Maksimum adım sayısı 18.

b Minimum ilişki F' e girilen 3.84.

c Maksimum ilişki F'ten çıkarılan 2.71.

d F Düzeyi, Tolerans ya da VIN eksik ilave hesaplamalar.

Tablo 39. Analizdeki Değişkenler

Adım		Tolerans	F to Remove	Wilks' Lambda
1	Amirler	1,000	39,906	
2	Amirler	,958	38,635	,696
	Arkadaş	,958	23,013	,580
3	Amirler	,929	37,049	,520
	Arkadaş	,952	19,244	,418
	Koşullar	,968	17,318	,407
4	Amirler	,926	33,937	,429
	Arkadaş	,940	14,154	,332
	Koşullar	,957	12,725	,325
	Beceri	,971	9,365	,309
5	Amirler	,924	27,761	,371
	Arkadaş	,918	15,554	,315
	Koşullar	,937	8,869	,284
	Beceri	,970	9,032	,285
	Ücret	,949	4,143	,263

Stepwise değişken seçim yöntemine göre; ilk önce “amirler” değişkeni Modele girmiş, ikinci adımda ise “arkadaş” değişkeni girip “amirler” ile “arkadaş” değişkeninin aynı anda anlamlılık durumu kontrol edilmiştir. İkisi de anlamlı çıktığı için Model’de kalmışlardır. Beş adımda tamamlanan Stepwise yöntemi sonucunda amirler, arkadaş, koşullar, beceri ve ücret önemli değişkenler olarak belirlenmiştir.

Değişkenlerin standartlaştırılmış halinden oluşan ayrıştırma fonksiyonunun katsayılarının mutlak değerleri büyükten küçüğe sıralandığında, en büyük değer çalışanların becerisi (0.970), ikinci sırada ücret (0.949), üçüncü sırada çalışma koşulları (0.937), dördüncü sırada amirler (0.924) ve arkadaş değişkeni (0.918) olduğu görülmektedir.

Wilks' Lambda istatistiği ile ayrıştırma analizinin gücüne ait hipotez test edilmektedir. Elde edilen Wilks' Lambda anlamlılık değerin (p-value) belirlenen anlamlılık düzeyinden (0.05) küçük olması fonksiyonun ayrıştırma gücünün yüksek olduğunu göstermektedir. Wilks' Lambda sonuçlarına ve testin başarı seviyelerine bakılacak olursa Wilks' Lambda değerlerinin her değışken eklenişinde azaldığı, başarı seviyelerinde ise bir değışme olmadığı görülmektedir.

3.9. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Daha önce de belirtildiği üzere, araştırma, beş adet hipotez çerçevesinde ele alınmıştır. Bu hipotezlere ilişkin bulgulara ise aşağıda yer verilmiştir.

H1: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algıları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

Spearman Analizi yapılarak, iş doyumuna ilişkin 28 adet soru ile, performans değerlemeye ait sorular tek tek birbiri ile karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak iş doyumuna ilişkin ifadeler ile performans değerlemeye ilişkin ifadeler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Çalışanların performans değerlendirme ilişkin tutumları ile iş doyumları arasında ilişki olduğu, performans değerlendirme uygulamalarının iş doyumunu etkilediği sonucuna varılmış ve hipotez kabul edilmiştir.

H2: Performans karşılığı elde edilen ödüller ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

Oluşturulan çapraz tablolar ile, işletmede çalışanların iş doyumunu gösteren İş doyumunu değışkeni ile performans değerlendirme sonucunda elde edilen ödüllerden doyum arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve H2 kabul edilmiştir. Çalışanların performansları karşılığı elde ettikleri ödüllerden doyumları arttıkça, iş doyumları da artmaktadır.

H3: Çalışanın ücretten doyumunu ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki vardır.

Faktör analizi sonucunda, iş doyumunu etkileyen faktörler üzerinde durularak iş doyumunun sırasıyla amirler, kurum algısı, çalışanın sahip olduğu beceri, etrafındaki arkadaş ilişkileri ve ücret veya ödül olarak aldığı karşılık değişkenlerinden etkilendiği görülmektedir. Buradan hareketle, ücretin çalışanın iş doyumunda etkili bir faktör olduğu ancak, daha belirgin ve öncelikli faktörlerin de olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışanın ücretinden doyumunu ile iş doyumunu arasında bir ilişki var olmakla ve H3 kabul edilmekle beraber, iş doyumunu etkileyen en önemli faktörün, çalışanın amirleri ile olan iletişimi olduğu saptanmıştır.

H4: Çalışanın iş bilgisi ve becerisi ile performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

Korelasyon analizi sonucunda, çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri ile performans değerlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere rastlanmış ve H4 kabul edilmiştir. Buna göre, çalışanların işlerine ilişkin bilgi, beceri ve yetenek açısından kendilerini yeterli görme durumları arttıkça performans değerlemeye yönelik olumlu algıları da artmaktadır.

H5: Çalışanın kıdemi ve eğitim düzeyi ile iş doyumunu ve performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

Oluşturulan çapraz tablolardan elde edilen sonuçlara göre, kişinin kıdemi arttıkça genel olarak iş doyumunu düzeyi de artmaktadır. Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasında ilişki bulunamamış ancak eğitim ile çalışma koşullarından doyum arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Performans değerlendirme ile kıdem ve eğitim arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, H5'in ancak kısmen kabul edildiği söylenebilir.

SONUÇ

İş doyumu, çalışanların genel olarak işlerine yönelik tutumlarını ifade eder ve işlerini sevip sevmedikleri ile ilgilidir. İş doyumu, iş verimliliğini de etkilediğinden ve iş doyumsuzluğunun yaratabileceği stres, grup içi uyumsuzluk ve benzeri olumsuz etkiler nedeniyle günümüz işletmelerinin üzerinde önemle durdukları bir konu haline gelmiştir. Çalışanlarının gereksinimlerini ve doyum düzeylerini belirlemek isteyen işletmeler, farklı yöntemlerle ölçümler yapmakta ve elde ettikleri sonuçlardan yönetsel kararların verilmesi aşamasında yararlanmaktadır.

İş doyumunun yaşam doyumu, örgütsel bağlılık, verimlilik ve performans gibi kavramlarla ilişkisi bulunmaktadır. Özellikle performans ile çalışanın iş doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla birçok çalışma yapılmıştır. Performans, çalışan bireyin görevini yerine getirirken ne derece başarılı olduğunu ve hedeflere ne derece ulaşabildiğini ifade eden bir kavramdır. Performans değerlendirme ise, işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemesi nedeniyle işletmeler açısından oldukça önem taşımaktadır. Performans değerlemeleri sonucu çalışanlara ilişkin elde edilen performans sonuçları, işlemelerin terfi, ödül, ücret gibi konularda karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Performans değerlemeleri sonucunda performansı yüksek olan bir çalışanın ücreti ve elde ettiği ödülleri de performansı ile orantılı olarak doyurucu olacağından, çalışanın iş doyumunun da artması beklenebilir. Aynı şekilde iş doyumu yüksek olan bir çalışanın ise, işine bağlılığı artarak daha yüksek performansla çalışacağı şeklinde bir yorum yapmak mümkündür. Görüldüğü üzere, performans değerlendirme ve iş doyumu birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen alanlardır.

İş doyumu ile performans değerlendirme ilişkisini araştırmak amacıyla anket yöntemi ile toplanan verilerden elde edilen bulgulara göre, iş doyumu ile performans değerlendirme arasında olumlu bir ilişkiye rastlanmıştır. Araştırma sonucu elde edilen diğer bulgular şöyledir:

- Çalışanların kıdemleri ve eğitim düzeyleri arttıkça iş doyumları da artmaktadır. İşletmede çalışan ilkökul, orta okul, lise ve ön lisans mezunlarının mavi yakalı kadrosunda yer aldıkları düşünülürse, beyaz yakalıların ödüllerden doyumlarının mavi yakalı çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

- Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe çalışma koşullarından doyumları artmaktadır. Buradan da mavi yakalı çalışanlara kıyasla, beyaz yakalıların çalışma koşullarından daha memnun oldukları sonucuna varılmaktadır.

- Çalışanın kıdemi arttıkça işinde kendisini daha yeterli, bilgili görme oranı da artmaktadır.

- İşletmede performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanların iş doyumları arasında olumlu bir ilişki vardır.

- İş doyumunu ile ücretten doyum arasında bir ilişki vardır. Ancak iş doyumunu etkileyen en önemli faktör ücret olmamakta, diğer değişkenler (amirler ile ilişkiler, kurum algısı, çalışanın sahip olduğu beceri, arkadaş ilişkileri) daha ön plana çıkmaktadır. Ulaşılan bu nokta, çalışmanın birinci bölümünde, günümüzde ücretin tek başına doyum arttırıcı bir etki sağlayamayacağı şeklindeki teorik bilgiyi de desteklemektedir.

- Çalışanların ücretlerinden elde ettikleri doyum ile performans karşılığı aldıkları ödüllere doyumlar arasında olumlu bir ilişki vardır.

- "İş Doyumu" değişkeni ile performans değerlendirme sonucunda elde edilen ödüllere doyum arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların performansları karşılığı elde ettikleri ödüllere doyumları arttıkça, iş doyumları da artmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanlar istek ve beklentileri karşılandığı oranda iş doyumuna ulaşırlar. Çalışanlarının iş doyumunu artırmak isteyen işletmeler öncelikle çalışanlarının gereksinimlerini doğru bir biçimde belirleyebilmelidir. Araştırmada amirler ile olan ilişkilerin iş doyumunu etkileyen öncelikli faktör olarak karşımıza çıktığı düşünülerek, amirlerin çalışanları ile olumlu ilişkiler geliştirerek iş doyumunun artmasına yardımcı olmaları mümkündür. Bunun dışında çalışma koşullarının iyileştirilerek daha kabul edilebilir bir hal kazandırılması, çalışma grupları oluşturulurken birbiri ile daha uyumlu çalışabilecek kişilerin bir araya getirilmesine dikkat edilmesi, çalışanlara kariyerlerinde yükselme şansı tanınması gibi çalışmalarla da işletmeler iş doyumuna katkıda bulunmalıdır. Çalışanlar sadece beklentilerinin karşılanmasına değil, beklentilerinin adaletli bir biçimde karşılanmasına da önem verirler. İşletmeler bu adaleti sağlamak amacıyla performans değerlendirme uygulamalarına yer vermeli ve ücret, ödül, terfi gibi konularda karar verirken performans sonuçları dahilinde hareket etmelidir. Performansı karşılığında kazanımlarının arttığını gören çalışanın bu şekilde hem performansının hem de iş doyumunun artması sağlanmalıdır. Şöyle ki performansı ve iş doyumunu yüksek bir çalışan grubuna sahip işletmenin toplam performansı da artacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALDEMİR, M., Ceyhan, ATAOL, Alpay, BUDAK, Gönül. **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1998.

ALPUGAN, Oktay, DEMİR, Hulusi, OKTAV, Mete, ÜNER, Nurel. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.

ANTHONY, P., William, KACMAR, C., Michele, PERREVE, L., Pamela. **Human Resources Management A Strategic Approach**, South Western, Ohio, 2002.

AYTAÇ, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.

BARUTÇUGİL, İsmet. **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BAŞ, Melih, İ., ARTAR, Ayhan. **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, MPM Yayıncılık, Ankara, 1990.

BAŞARAN, Ethem, İbrahim. **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.

BAYKAL, Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978.

BENLİGİRAY, Serap. **Ücret Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

BENTON, A., Douglas. **Applied Human Relations**, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

BYARS, L., Lloyd, RUE., W., Leslie. **Human Resources Management**, Irwin, Boston, 1991.

CAN, Halil, ORAL, Korhan, Cüneyt. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

CASCIO, F., Wayne. **Managing Human Resources**, McGraw – Hill, NewYork, 1992.

CHERRINGTON, J., David. **The Management Of Human Resources**, Prentice Hall, New Jersey, 1995.

COSTLEY, L, Dan, TODD, Ralph. **Human Relations In Organizations**, West Publishing Company, Saint Paul, 1991.

ÇELİK, Adnan, ŞİMŞEK, Şerif, AKATAY, Ayten. **Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

ÇETİNKANAT, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

DAVIS, Keith. **Human Resources and Personnel Management**, McGraw Hill, Boston, 1996.

DEAL, Terence, KEY, M. **Kurum İçi Halkla İlişkiler**, Çev. Özgür Emir, MediaCat Yayınları, Ankara, 2000.

DECENZO, A., David, SILHANEK, Beth. **Human Relations**, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

DECI, Edward, L., GILMER, Haller. **Industrial and Organizational Psychology**, McGraw Hill Company, NewYork, 1977.

DEMİRKAYA, Hülya. **Performans Ölçüm Rehberi**, Araştırma İnceleme Çeviri Dizisi, Ankara, 2000.

ELLIS, Steve, DICK, Penny. **Introduction to Organizational Behaviour**, McGraw Hill, New York, 2003.

EREN, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004.

FISHER, D, Cynthia, SCHOENFELDT, F, Lyle, SHAW, B, James. **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1997.

FITZ – ENZ, Jac. **How To Measure Human Resources Management**, McGraw Hill, New York, 1984.

GEYLAN, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995.

HENEMAN, G., Herbert, SCHWAB, P., Donald, FOSSUM, A., John, DYER, D., Lee. **Personel / Human Resources Management**, Irwin, Boston, 1989.

HOWELL, C., William, DIPBOYE, L., Robert. **Essentials Of Industrial and Organizational Psychology**, The Dorsey Press, Chicago, 1986.

HUNERYAGER, G., S., HECKMANN, I., L. **Human Relations In Management**, South- Western Publishing Company, Ohio, 1967.

JAMIESON, David, O'MARA, Julie. **Managing Workforce 2000**, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 1991.

JOHNS, Gary, SAKS, M., Alan. **Organizational Behaviour**, HarperCollins Publishers, Toronto, 1996.

KOLASA, J., Blair. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev. Kemal Tosun, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1969.

KOTTER, P., John, HESKETT, L., James. **Corporate Culture and Performance**, Maxwell Macmillan, New York, 1992.

KREITNER, Robert, KINICKI, Angelo. **Organizational Behavior**, Mc Graw Hill, New York, 2004.

LUTHANS, Fred, DAVIS, Keith. **Personal Management**, McGraw Hill, New Jersey, 1980.

MAITLAND, Iain. **Personel Yönetimi**, Çev. Duygu Uğur, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998.

McGREGOR, Douglas. **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, Çev. Doğan Energin, Şark Matbaası, Ankara, 1970.

MILHAUD, Jean, BIZE, R. **Sanayi Psikolojisi**, Çev. Mehmet Yazgan, TOBB Yayınları, Ankara, 1990.

MILKIVICH, T., George, BOUDREAU, W., John. **Human Resource Management**, Irwin Inc, Boston, 1991.

NAHAVANDI, Afsaneh, MALEKZADEH, R., Ali. **Organizational Behaviour The Person – Organization Fit**, Prentice Hall, Nev Jersey, 1999.

NEWMAN, William. **Yönetim Sevk ve İdare**, Çev. Kenan Sürgit, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979.

NOE, Raymond, A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999.

ÖNDER, Bülent. **Kamu Yayın Kurumlarında Performans Yönetimi**, TRT Genel Sekreterlik Basın ve Yayın Müdürlüğü Ofset Tesisleri, Ankara, 2000.

ÖZGÜVEN, Ethem, İbrahim. **Endüstri Psikolojisi**, Sistem Ofset, Ankara, 2003.

ÖZKALP, Enver. **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1983.

PALMER, Margaret, WINTERS, T., Kenneth. **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul, 1993.

PALMER, J., Margaret. **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.

PFEFFER, Jeffrey. **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1995.

PILBEAM, Stephen, CORBRIDGE, Marjorie. **People Resourcing**, Prentice Hall, Harlow, 2002.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

SAYLES, R., Leonard, STRAUSS, George. **Managing Human Resources**, Prentice Hall International, London, 1977.

SIKULA, F., Andrew, McKENNA, F., John. **Personal and Human Resources Management**, Robert E. Krieger Publishing Company, Florida, 1990.

ŞİMŞEK, Arif. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, TÜRMOB Yayınları, Ankara, 2002.

ŞİMŞEK, Şerif, ÇELİK, Adnan. **Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2008.

TANYELİ, Halit. **Personel Eğitimi**, B.T.İ. Yayınları, Ankara, 1970.

TAYLOR, E., Shelley, PEPLAU, Anne, Letitia, SEARS, O., David. **Social Psychology**, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

TELMAN, Nursel, ÜNSAL, Pınar. **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2004.

TOSUN, Kemal. **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.

TUTUM, Cahit. **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979.

TÜZ Melek, SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2005.

UZUNÇARŞILI, Ülkü, TOPRAK, Meral, ERSUN, Oğuz. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2000.

YALÇIN, Selçuk. **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

MAKALELER

AKIN, Adnan. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2002.

BAYRAM, Levent. “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:62, 2006.

BİÇER, Gülkibar, DÜZTEPE, Şerafettin. “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 2, 2003.

ERASLAN, Ergün, ALGÜN, Onur. “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı:1, 2005.

EREN GÜMÜŞTEKİN, Gülten, ÖZTEMİZ, Bircan. “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”,

(Erişim: http://paribus.tr.googlepages.com/gumustekin_oztemiz.pdf, 20.11.2008).

FERECOV, Rakif. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, (Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/8/133.pdf>, 10.12.2008).

GANZACH, Yoav. “Intelligence, Education and Facets Of Job Satisfaction”, **Work and Occupations**, Volume:30, Issue: 1, 2003.

HELVACI, Akif. “*Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı: 1 – 2, 2002.

İŞİĞİÇOK, Erkan. “*Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi*”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, Sayı:7, 2008.

JUDGE, Timothy, BONO, E., Joyce, THORESEN, J., Carl, PATTON, Gregory. “*The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*”, **Psychological Bulletin**, Volume: 127, Issue: 3, 2001.

JUNG, Kwangho, MOON, Jae, M., HAHN, Sung, Deuk. “*Do Age, Gender and Sector Affect Job Satisfaction?*”, **Review of Public Personnel Administration**, Volume: 27, Issue: 2, 2007.

KESER, Aşkın. “*Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması*”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, 2006.

KUTLAR, Aziz, GÜLCÜ, Aslan, KARAGÖZ, Yalçın. “*Cumhuriyet Üniversitesi Fakültelerinin Performans Değerlendirmesi*”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2004.

MAGUIRE, Catherine, IVERSON, D., Roderic. “*The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence From A Mining Community*”, **Human Relations**, Volume: 53, Issue: 6, London, 2000.

MARKOVITS, Yannis, DAVIS, J., Ann, DICK, Van Rolf. “*Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction Among Grek Private and Public Sector Employees*”, **International Journal of Cross Cultural Management**, Volume: 7, Issue: 1, 2007.

MASON, Claire, GRIFFIN, A., Mark. “*Group Task Satisfaction Applying The Construct Of Job Satisfaction To Groups*”, **Small Group Research**, Volume: 33, Issue: 3, 2002.

MOYNIHAN, P., Donald, PANDEY, K., Sanjay. “*Finding Workable Levers Over Work Motivation*”, **Administration and Society**, Volume: 39, Issue: 7, 2007.

ÖZDEMİR, Erkan. “*Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi*”,

(Erişim: <http://www.egitirim.com.tr/docs/hedeflere-gore-performans-degerleme-yontemi.pdf> , 06. 11, 2009).

ÖZMUTAF, Metin, Nezih. “*Örgütlere Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma*” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007.

PESTONJEE, D., M., MISHRA, Kumar, Prabhat. “*Role Stres And Job Satisfaction Among Doctors*”, **Journal of Health Management**, Volume:1, Issue: 1, 1999.

REISEL, D., William, CHIA, Swee – Lim, MALOLES, M., Cesar, SLOCUM, W., John. “*The Effect of Job Insecurity On Satisfaction and Perceived Organizational Performance*”, **Journal of Leadership &Organizational Studies**, Volume: 14, Issue: 2, 2007.

ROSE, Michael. “*Job Satisfaction In Occupations*”, **Work Employment and Society**, Volume:17, Issue: 3, 2003.

SCOTT, Brentt, JUDGE, A., Timothy. “*Insomnia, Emotions and Job Satisfaction: A Multilevel Study*”, **Journal of Management**, Volume: 32, Issue: 5, 2006.

SEVİMLİ, Figen, İŞCAN, Ömer, Faruk. “*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*”, (Erişim: <http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf> , 01.12.08).

SULLIVAN, Sherry, BHAGAT, Rabi. “*Organizational Stres, Job Satisfaction and Job Performance*”, **Journal Of Management**, Volume: 18, Issue: 2, 1992.

TARIM, Mehveş. “*Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)*” **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2004.

UĞURLU, Oya. “*360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi*”, **Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Sayı:1, Yıl:3, (Erişim: http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/ougurlu31.pdf , 10.10. 2008).

UZUN, Turgay. “*İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması*” , (Erişim: <http://www.calisma.org/> , 23. 11.2008).

WRIGHT, Bradley, E., DAVIS, S., Brian. “*Job Satisfaction In The Public Sector: The Rule of The Work Enviroment*” **American Review of Public Administration**, Volume: 33, Issue: 1, 2003.

YENİCE, Ebru. “*Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı*”, **Bütçe Dünyası**, Cilt: 2, Sayı: 25, 2007.

YOON, Jeongkoo, THYE, R., Shane. “*A Dual Process Model of Organizational Commitment*”, **Work and Occupations**, Volume: 29, Issue: 1, 2002.

ZERENLER, Muammer. “*Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma*”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:1, 2005.

YARARLANILAN DİĞER KAYNAKLAR

Middle East Industrial Relations Counselors Inc, Modern **Principles Of Personel Adminisrtation**, Heidelberg Press, Beirut, 1970.

Erişim:

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID=2 ,

10.11. 2009.

EKLER

EK 1. SORU 1-12 İLE SORU-29-32 ARASINDAKİ SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

Spearman's rho	ucreyeterli	adalet	kiyas	artis	arkadas	yaklinik	isbirligi	gecinme	zorlanma	bilgi	yetenek	basari	oduller	orantili	adaletli	zamaninda	
ucreyeterli	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 113	,406** ,000 113	,382** ,000 113	,483** ,000 113	,135 ,153 113	,072 ,449 113	,219* ,020 113	,115 ,223 113	,188* ,047 113	,207* ,028 113	,115 ,225 113	,202* ,032 113	,515** ,000 113	,525** ,000 113	,437** ,000 113	,457** ,000 113
adalet	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,406** ,000 113	1,000 . 113	,369** ,000 113	,405** ,000 113	,115 ,226 113	,101 ,286 113	,150 ,315 113	,095 ,041 113	,192* ,005 113	,261** ,119 113	,148 ,125 113	,145 ,000 113	,602** ,000 113	,516** ,000 113	,521** ,000 113	,435** ,000 113
kiyas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,382** ,000 113	,369** ,000 113	1,000 . 113	,389** ,000 113	,167 ,077 113	,092 ,332 113	,231* ,014 113	,123 ,195 113	,148 ,119 113	,134 ,156 113	-,010 ,914 113	,166 ,079 113	,430** ,000 113	,490** ,000 113	,472** ,000 113	,259** ,006 113
artis	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,483** ,000 113	,405** ,000 113	,389** ,000 113	1,000 . 113	,102 ,281 113	,178 ,059 113	,185* ,049 113	,131 ,167 113	,217* ,021 113	,245** ,009 113	,181 ,055 113	,298** ,001 113	,521** ,000 113	,496** ,000 113	,389** ,000 113	,371** ,000 113
arkadas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,135 ,153 113	,115 ,226 113	,167 ,077 113	1,000 . 113	,733** ,000 113	,641** ,000 113	,783** ,000 113	,207* ,028 113	,128 ,177 113	,244** ,009 113	,179 ,058 113	,338** ,000 113	,368** ,000 113	,357** ,000 113	,203* ,031 113	
yaklinik	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,072 ,449 113	,101 ,286 113	,092 ,332 113	,178 ,059 113	1,000 . 113	,554** ,000 113	,736** ,000 113	,237* ,012 113	,111 ,241 113	,227* ,015 113	,228* ,015 113	,311** ,001 113	,317** ,001 113	,284** ,002 113	,139 ,141 113	
isbirligi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,219* ,020 113	,150 ,112 113	,231* ,014 113	,185* ,049 113	,641** ,000 113	,554** ,000 113	1,000 . 113	,694** ,000 113	,420** ,000 113	,276** ,003 113	,375** ,000 113	,276** ,003 113	,359** ,000 113	,309** ,001 113	,383** ,000 113	,268** ,004 113
gecinme	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,115 ,223 113	,095 ,315 113	,123 ,195 113	,131 ,167 113	,783** ,000 113	,736** ,000 113	,694** ,000 113	1,000 . 113	,285** ,002 113	,171 ,070 113	,248** ,008 113	,243** ,010 113	,301** ,001 113	,331** ,000 113	,307** ,001 113	,225* ,017 113
zorlanma	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,188* ,047 113	,192* ,041 113	,148 ,119 113	,217* ,021 113	,207* ,028 113	,237* ,012 113	,420** ,000 113	,285** ,002 113	1,000 . 113	,724** ,000 113	,428** ,000 113	,637** ,027 113	,208* ,060 113	,177 ,060 113	,243** ,010 113	,275** ,003 113
bilgi	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,207* ,028 113	,261** ,005 113	,134 ,156 113	,245** ,009 113	,128 ,177 113	,111 ,241 113	,276** ,003 113	,171 ,070 113	,724** ,000 113	1,000 . 113	,367** ,000 113	,634** ,067 113	,173 ,067 113	,133 ,161 113	,213* ,023 113	,220* ,019 113
yetenek	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,115 ,225 113	,148 ,119 113	-,010 ,914 113	,181 ,055 113	,244** ,009 113	,227* ,015 113	,375** ,000 113	,248** ,008 113	,428** ,000 113	,367** ,000 113	1,000 . 113	,484** ,002 113	,284** ,090 113	,160 ,005 113	,262** ,005 113	,101 ,286 113
basari	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,202* ,032 113	,145 ,125 113	,166 ,079 113	,298** ,001 113	,179 ,058 113	,228* ,015 113	,276** ,003 113	,243** ,010 113	,637** ,000 113	,634** ,000 113	,484** ,000 113	1,000 . 113	,176 ,062 113	,167 ,077 113	,185 ,050 113	,158 ,094 113
oduller	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,515** ,000 113	,602** ,000 113	,430** ,000 113	,521** ,000 113	,338** ,000 113	,311** ,001 113	,359** ,000 113	,301** ,001 113	,208* ,027 113	,173 ,067 113	,284** ,002 113	,176 ,062 113	1,000 . 113	,837** ,000 113	,689** ,000 113	,567** ,000 113
orantili	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,525** ,000 113	,516** ,000 113	,490** ,000 113	,496** ,000 113	,368** ,000 113	,317** ,001 113	,309** ,001 113	,331** ,000 113	,177 ,060 113	,133 ,161 113	,160 ,090 113	,167 ,077 113	,837** ,000 113	1,000 . 113	,787** ,000 113	,620** ,000 113
adaletli	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,437** ,000 113	,521** ,000 113	,472** ,000 113	,389** ,000 113	,357** ,000 113	,284** ,002 113	,383** ,001 113	,307** ,001 113	,243** ,010 113	,213* ,023 113	,262** ,005 113	,185 ,050 113	,689** ,000 113	,787** ,000 113	1,000 . 113	,604** ,000 113
zamaninda	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,457** ,000 113	,435** ,000 113	,259** ,006 113	,371** ,000 113	,203* ,031 113	,139 ,141 113	,268** ,004 113	,225* ,017 113	,275** ,003 113	,220* ,019 113	,101 ,286 113	,158 ,094 113	,567** ,000 113	,620** ,000 113	,604** ,000 113	1,000 . 113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 2. SORU 13-24 İLE SORU 29-32 SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

Spearman's rho		sayginlik	politika	guven	vaat	ahlak	terfi	gelisme	fikir	amir	astar	sikayet	yonetim	oduller	orantili	adaletli	zamaninda
sayginlik	Correlation Coefficient	1,000	,312**	,479**	,335**	,342**	,326**	,299**	,205*	,299**	,259**	,318**	,375**	,355**	,423**	,351**	,219*
	Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,029	,001	,006	,001	,000	,000	,000	,000	,020
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
politika	Correlation Coefficient	,312**	1,000	,585**	,394**	,118	,312**	,339**	,303**	,261**	,270**	,345**	,287**	,327**	,282**	,227*	,177
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,215	,001	,000	,001	,005	,004	,000	,002	,000	,003	,016	,061
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
guven	Correlation Coefficient	,479**	,585**	1,000	,479**	,363**	,416**	,466**	,387**	,379**	,277**	,408**	,365**	,400**	,427**	,338**	,259**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,006
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
vaat	Correlation Coefficient	,335**	,394**	,479**	1,000	,281**	,358**	,324**	,307**	,397**	,316**	,388**	,395**	,511**	,536**	,469**	,477**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,003	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
ahlak	Correlation Coefficient	,342**	,118	,363**	,281**	1,000	,345**	,272**	,131	,393**	,267**	,316**	,225*	,268**	,299**	,288**	,305**
	Sig. (2-tailed)	,000	,215	,000	,003	.	,000	,004	,167	,000	,004	,001	,016	,004	,001	,002	,001
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
terfi	Correlation Coefficient	,326**	,312**	,416**	,358**	,345**	1,000	,475**	,472**	,292**	,167	,342**	,370**	,395**	,311**	,309**	,309**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	.	,000	,000	,002	,078	,000	,000	,000	,001	,001	,001
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
gelisme	Correlation Coefficient	,299**	,339**	,466**	,324**	,272**	,475**	1,000	,733**	,381**	,351**	,362**	,353**	,298**	,257**	,283**	,282**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,004	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,006	,002	,002
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
fikir	Correlation Coefficient	,205*	,303**	,387**	,307**	,131	,472**	,733**	1,000	,342**	,295**	,350**	,420**	,324**	,259**	,277**	,264**
	Sig. (2-tailed)	,029	,001	,000	,001	,167	,000	,000	.	,000	,002	,000	,000	,000	,006	,003	,005
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
amir	Correlation Coefficient	,299**	,261**	,379**	,397**	,393**	,292**	,381**	,342**	1,000	,695**	,593**	,472**	,410**	,356**	,309**	,233*
	Sig. (2-tailed)	,001	,005	,000	,000	,000	,002	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,013
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
astar	Correlation Coefficient	,259**	,270**	,277**	,316**	,267**	,167	,351**	,295**	,695**	1,000	,695**	,604**	,322**	,295**	,301**	,233*
	Sig. (2-tailed)	,006	,004	,003	,001	,004	,078	,000	,002	,000	.	,000	,000	,001	,002	,001	,013
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
sikayet	Correlation Coefficient	,318**	,345**	,408**	,388**	,316**	,342**	,362**	,350**	,593**	,695**	1,000	,686**	,543**	,467**	,389**	,369**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
yonetim	Correlation Coefficient	,375**	,287**	,365**	,395**	,225*	,370**	,353**	,420**	,472**	,604**	,686**	1,000	,505**	,454**	,430**	,292**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,002
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
oduller	Correlation Coefficient	,355**	,327**	,400**	,511**	,268**	,395**	,298**	,324**	,410**	,322**	,543**	,505**	1,000	,837**	,689**	,567**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
orantili	Correlation Coefficient	,423**	,282**	,427**	,536**	,299**	,311**	,257**	,259**	,356**	,295**	,467**	,454**	,837**	1,000	,787**	,620**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,001	,001	,006	,006	,000	,002	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
adaletli	Correlation Coefficient	,351**	,227*	,338**	,469**	,288**	,309**	,283**	,277**	,309**	,301**	,389**	,430**	,689**	,787**	1,000	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000	,016	,000	,000	,002	,001	,002	,003	,001	,001	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
zamaninda	Correlation Coefficient	,219*	,177	,259**	,477**	,305**	,309**	,282**	,264**	,233*	,233*	,369**	,292**	,567**	,620**	,604**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,020	,061	,006	,000	,001	,001	,002	,005	,013	,013	,000	,002	,000	,000	,000	.
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 3. SORU 25-28 İLE SORU 29-32 SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

			kosullar	ortam	serbest	guvenlik	oduller	orantili	adaletli	zamaninda
Spearman's rho	kosullar	Correlation Coefficient	1,000	,630**	,421**	,443**	,300**	,302**	,311**	,269**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001	,001	,001	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113
	ortam	Correlation Coefficient	,630**	1,000	,471**	,384**	,276**	,297**	,369**	,235*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,003	,001	,000	,012
		N	113	113	113	113	113	113	113	113
	serbest	Correlation Coefficient	,421**	,471**	1,000	,313**	,278**	,244**	,256**	,150
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,001	,003	,009	,006	,113
		N	113	113	113	113	113	113	113	113
	guvenlik	Correlation Coefficient	,443**	,384**	,313**	1,000	,419**	,400**	,333**	,322**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.	,000	,000	,000	,001
		N	113	113	113	113	113	113	113	113
	oduller	Correlation Coefficient	,300**	,276**	,278**	,419**	1,000	,837**	,689**	,567**
		Sig. (2-tailed)	,001	,003	,003	,000	.	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113
	orantili	Correlation Coefficient	,302**	,297**	,244**	,400**	,837**	1,000	,787**	,620**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	,009	,000	,000	.	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113
	adaletli	Correlation Coefficient	,311**	,369**	,256**	,333**	,689**	,787**	1,000	,604**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,006	,000	,000	,000	.	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113
	zamaninda	Correlation Coefficient	,269**	,235*	,150	,322**	,567**	,620**	,604**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	,012	,113	,001	,000	,000	,000	.
		N	113	113	113	113	113	113	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 4. SORU 1-4 İLE SORU 33-44 ARASINDAKİ SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

		ucreyeterli	adalet	kiyas	artis	degerleme	fikiryok	ayirtetme	eksikler	huzursuz	adildegil	memnun	beklenti	yapankisi	zamanlama	mantikli	olumlugel isme	
Spearman's rho	ucreyeterli	Correlation Coefficient	1,000	,406**	,382**	,483**	-,319**	-,260**	-,288**	-,409**	-,373**	-,276**	-,309**	-,003	-,392**	-,382**	-,290**	
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001	,005	,002	,000	,000	,003	,001	,000	,975	,000	,000	
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
adalet		Correlation Coefficient	,406**	1,000	,369**	,405**	-,207*	-,243**	,308**	,249**	-,329**	-,361**	,295**	,492**	-,199*	-,360**	,449**	-,408**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,028	,009	,001	,008	,000	,000	,002	,000	,034	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
kiyas		Correlation Coefficient	,382**	,369**	1,000	,389**	-,251**	-,245**	,244**	,262**	-,230*	-,222*	,204*	,447**	-,187*	-,386**	,258**	-,176
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,007	,009	,009	,005	,014	,018	,030	,000	,048	,000	,006	,063
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
artis		Correlation Coefficient	,483**	,405**	,389**	1,000	-,260**	-,291**	,295**	,432**	-,487**	-,367**	,265**	,445**	-,054	-,333**	,331**	-,271**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,005	,002	,001	,000	,000	,000	,005	,000	,568	,000	,000	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
degerleme		Correlation Coefficient	-,319**	-,207*	-,251**	-,260**	1,000	,282**	-,296**	-,412**	,468**	,258**	-,623**	-,424**	-,010	,362**	-,353**	,421**
		Sig. (2-tailed)	,001	,028	,007	,005	.	,003	,001	,000	,000	,006	,000	,000	,917	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
fikiryok		Correlation Coefficient	-,260**	-,243**	-,245**	-,291**	,282**	1,000	-,290**	-,241*	,247**	-,345**	-,341**	,024	,266**	-,164	,268**	
		Sig. (2-tailed)	,005	,009	,009	,002	,003	.	,002	,010	,008	,007	,000	,000	,803	,005	,083	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	
ayirtetme		Correlation Coefficient	,288**	,308**	,244**	,295**	-,296**	1,000	,574**	-,341**	-,133	,354**	,365**	,020	-,302**	,504**	-,450**	
		Sig. (2-tailed)	,002	,001	,009	,001	,001	.	,000	,000	,161	,000	,000	,830	,001	,000	,000	
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	
eksikler		Correlation Coefficient	,409**	,249**	,262**	,432**	-,412**	-,241*	,574**	1,000	-,308**	-,217*	,456**	,533**	,137	-,388**	,539**	-,432**
		Sig. (2-tailed)	,000	,008	,005	,000	,000	,010	,000	.	,001	,021	,000	,000	,148	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
huzursuz		Correlation Coefficient	-,373**	-,329**	-,230*	-,487**	,468**	-,247**	-,341**	-,308**	1,000	,335**	-,378**	-,370**	,029	,486**	-,426**	,475**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014	,000	,000	,008	,000	,001	.	,000	,000	,000	,763	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
adildegil		Correlation Coefficient	-,276**	-,361**	-,222*	-,367**	,258**	,253**	-,133	-,217*	-,335**	1,000	-,372**	-,479**	,086	,219*	-,354**	,326**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	,018	,000	,006	,007	,161	,021	,000	.	,000	,000	,363	,020	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
memnun		Correlation Coefficient	,309**	,295**	,204*	,265**	-,623**	-,345**	,354**	,456**	-,378**	1,000	,530**	,066	-,393**	,422**	-,457**	
		Sig. (2-tailed)	,001	,002	,030	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,488	,000	,000	
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	
beklenti		Correlation Coefficient	,479**	,492**	,447**	,445**	-,424**	-,341**	,365**	,533**	-,370**	-,479**	,530**	1,000	-,070	-,476**	,533**	-,383**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,460	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
yapankisi		Correlation Coefficient	-,003	-,199*	-,187*	-,054	-,010	,024	,020	,137	,029	,086	,066	-,070	1,000	,109	-,129	,056
		Sig. (2-tailed)	,975	,034	,048	,568	,917	,803	,830	,148	,763	,363	,488	,460	.	,252	,173	,559
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
zamanlama		Correlation Coefficient	-,392**	-,360**	-,386**	-,333**	,362**	-,266**	-,302**	-,388**	,486**	,219*	-,393**	-,476**	,109	1,000	-,458**	,414**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,001	,000	,000	,020	,000	,000	,252	.	,000	,000
		N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
mantikli		Correlation Coefficient	,382**	,449**	,258**	,331**	-,353**	-,164	,504**	,539**	-,426**	-,354**	,422**	,533**	-,129	-,458**	1,000	-,482**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000	,000	,083	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	.	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
olumlugelisme		Correlation Coefficient	-,290**	-,408**	-,176	-,271**	,421**	-,268**	-,450**	-,432**	,475**	-,326**	-,457**	-,383**	,056	,414**	-,482**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,063	,004	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,559	,000	,000	.
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 5.SORU 5-8 İLE SORU 33-44 ARASINDAKİ SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

			arkadas	yakınlık	isbirligi	gecinme	degerleme	fikiryok	ayirtetme	eksikler	huzursuz	adildegil	memnun	beklenti	yapankisi	zamanlama	mantikli	olumlugel isme
Spearman's rho	arkadas	Correlation Coefficient	1,000	,733**	,641**	,783**	-,160	-,096	,100	,345**	-,207*	-,294**	,187*	,301**	-,029	-,204*	,402**	-,203*
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,091	,310	,292	,000	,028	,002	,047	,001	,757	,031	,000	,031
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
yakınlık		Correlation Coefficient	,733**	1,000	,554**	,736**	-,239*	-,132	,109	,296**	-,359**	-,392**	,135	,254**	-,037	-,227*	,287**	-,362**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,011	,164	,250	,001	,000	,000	,153	,007	,698	,016	,002	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
isbirligi		Correlation Coefficient	,641**	,554**	1,000	,694**	-,283**	-,199*	,108	,274**	-,333**	-,433**	,213*	,380**	,019	-,296**	,322**	-,316**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,002	,034	,254	,003	,000	,000	,024	,000	,838	,002	,001	,001
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
gecinme		Correlation Coefficient	,783**	,736**	,694**	1,000	-,206*	-,139	,105	,274**	-,275**	-,403**	,169	,303**	,046	-,294**	,412**	-,263**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,028	,141	,268	,003	,003	,000	,073	,001	,627	,002	,000	,005
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
degerleme		Correlation Coefficient	-,160	-,239*	-,283**	-,206*	1,000	,282**	-,296**	-,412**	,468**	,258**	-,623**	-,424**	-,010	,362**	-,353**	,421**
		Sig. (2-tailed)	,091	,011	,002	,028	.	,003	,001	,000	,000	,006	,000	,000	,917	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
fikiryok		Correlation Coefficient	-,096	-,132	-,199*	-,139	,282**	1,000	-,290**	-,241*	,247**	,253**	-,345**	-,341**	,024	,266**	-,164	,268**
		Sig. (2-tailed)	,310	,164	,034	,141	,003	.	,002	,010	,008	,007	,000	,000	,803	,005	,083	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
ayirtetme		Correlation Coefficient	,100	,109	,108	,105	-,296**	-,290**	1,000	,574**	-,341**	-,133	,354**	,365**	,020	-,302**	,504**	-,450**
		Sig. (2-tailed)	,292	,250	,254	,268	,001	,002	.	,000	,000	,161	,000	,000	,830	,001	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
eksikler		Correlation Coefficient	,345**	,296**	,274**	,274**	-,412**	-,241*	,574**	1,000	-,308**	-,217*	,456**	,533**	,137	-,388**	,539**	-,432**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,003	,003	,000	,010	,000	.	,001	,021	,000	,000	,148	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
huzursuz		Correlation Coefficient	-,207*	-,359**	-,333**	-,275**	,468**	,247**	-,341**	-,308**	1,000	,335**	-,378**	-,370**	,029	,486**	-,426**	,475**
		Sig. (2-tailed)	,028	,000	,000	,003	,000	,008	,000	,001	.	,000	,000	,000	,763	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
adildegil		Correlation Coefficient	-,294**	-,392**	-,433**	-,403**	,258**	,253**	-,133	-,217*	,335**	1,000	-,372**	-,479**	,086	,219*	-,354**	,326**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,006	,007	,161	,021	,000	.	,000	,000	,363	,020	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
memnun		Correlation Coefficient	,187*	,135	,213*	,169	-,623**	-,345**	,354**	,456**	-,378**	-,372**	1,000	,530**	,066	-,393**	,422**	-,457**
		Sig. (2-tailed)	,047	,153	,024	,073	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,488	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
beklenti		Correlation Coefficient	,301**	,254**	,380**	,303**	-,424**	-,341**	,365**	,533**	-,370**	-,479**	,530**	1,000	-,070	-,476**	,533**	-,383**
		Sig. (2-tailed)	,001	,007	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,460	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
yapankisi		Correlation Coefficient	-,029	-,037	,019	,046	-,010	,024	,020	,137	,029	,086	,066	-,070	1,000	,109	-,129	,056
		Sig. (2-tailed)	,757	,698	,838	,627	,917	,803	,830	,148	,763	,363	,488	,460	.	,252	,173	,559
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
zamanlama		Correlation Coefficient	-,204*	-,227*	-,296**	-,294**	,362**	,266**	-,302**	-,388**	,486**	,219*	-,393**	-,476**	,109	1,000	-,458**	,414**
		Sig. (2-tailed)	,031	,016	,002	,002	,000	,005	,001	,000	,000	,020	,000	,000	,252	.	,000	,000
		N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
mantikli		Correlation Coefficient	,402**	,287**	,322**	,412**	-,353**	-,164	,504**	,539**	-,426**	-,354**	,422**	,533**	-,129	-,458**	1,000	-,482**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001	,000	,000	,083	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	.	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
olumlugel isme		Correlation Coefficient	-,203*	-,362**	-,316**	-,263**	,421**	,268**	-,450**	-,432**	,475**	,326**	-,457**	-,383**	,056	,414**	-,482**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,031	,000	,001	,005	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,559	,000	,000	.
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 6. SORU 9-12 İLE SORU 33-44 ARASINDAKİ SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

			zorlanma	bilgi	yetenek	basari	degerleme	fikiryok	ayirtetme	eksikler	huzursuz	adildegil	memnun	beklenti	yapankisi	zamanlama	mantikli	olumlugelisme
Spearman's rho	zorlanma	Correlation Coefficient	1,000	,724**	,428**	,637**	-,224*	-,252**	,269**	,225*	-,183	-,222*	,235*	,253**	-,002	-,225*	,266**	-,278**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,017	,007	,004	,017	,052	,018	,012	,007	,984	,017	,004	,003
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
bilgi		Correlation Coefficient	,724**	1,000	,367**	,634**	-,263**	-,230*	,225*	,263**	-,162	-,210*	,290**	,202*	,115	-,192*	,281**	-,244**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,005	,014	,017	,005	,087	,026	,002	,032	,227	,042	,003	,009
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
yetenek		Correlation Coefficient	,428**	,367**	1,000	,484**	-,243**	-,063	,085	,259**	-,226*	-,211*	,390**	,219*	,010	-,299**	,235*	-,170
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,009	,511	,373	,006	,016	,025	,000	,020	,915	,001	,012	,072
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
basari		Correlation Coefficient	,637**	,634**	,484**	1,000	-,303**	-,189*	,147	,266**	-,190*	-,166	,196*	,211*	,067	-,199*	,247**	-,177
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,001	,045	,119	,004	,043	,079	,038	,025	,484	,035	,008	,060
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
degerleme		Correlation Coefficient	-,224*	-,263**	-,243**	-,303**	1,000	,282**	-,296**	-,412**	,468**	,258**	-,623**	-,424**	-,010	,362**	-,353**	,421**
		Sig. (2-tailed)	,017	,005	,009	,001	.	,003	,001	,000	,000	,006	,000	,000	,917	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
fikiryok		Correlation Coefficient	-,252**	-,230*	-,063	-,189*	,282**	1,000	-,290**	-,241*	,247**	,253**	-,345**	-,341**	,024	,266**	-,164	,268**
		Sig. (2-tailed)	,007	,014	,511	,045	,003	.	,002	,010	,008	,007	,000	,000	,803	,005	,083	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
ayirtetme		Correlation Coefficient	,269**	,225*	,085	,147	-,296**	-,290**	1,000	,574**	-,341**	-,133	,354**	,365**	,020	-,302**	,504**	-,450**
		Sig. (2-tailed)	,004	,017	,373	,119	,001	,002	.	,000	,000	,161	,000	,000	,830	,001	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
eksikler		Correlation Coefficient	,225*	,263**	,259**	,266**	-,412**	-,241*	,574**	1,000	-,308**	-,217*	,456**	,533**	,137	-,388**	,539**	-,432**
		Sig. (2-tailed)	,017	,005	,006	,004	,000	,010	,000	.	,001	,021	,000	,000	,148	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
huzursuz		Correlation Coefficient	-,183	-,162	-,226*	-,190*	,468**	,247**	-,341**	-,308**	1,000	,335**	-,378**	-,370**	,029	,486**	-,426**	,475**
		Sig. (2-tailed)	,052	,087	,016	,043	,000	,008	,000	,001	.	,000	,000	,000	,763	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
adildegil		Correlation Coefficient	-,222*	-,210*	-,211*	-,166	,258**	,253**	-,133	-,217*	,335**	1,000	-,372**	-,479**	,086	,219*	-,354**	,326**
		Sig. (2-tailed)	,018	,026	,025	,079	,006	,007	,161	,021	,000	.	,000	,000	,363	,020	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
memnun		Correlation Coefficient	,235*	,290**	,390**	,196*	-,623**	-,345**	,354**	,456**	-,378**	-,372**	1,000	,530**	,066	-,393**	,422**	-,457**
		Sig. (2-tailed)	,012	,002	,000	,038	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,488	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
beklenti		Correlation Coefficient	,253**	,202*	,219*	,211*	-,424**	-,341**	,365**	,533**	-,370**	-,479**	,530**	1,000	-,070	-,476**	,533**	-,383**
		Sig. (2-tailed)	,007	,032	,020	,025	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,460	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
yapankisi		Correlation Coefficient	-,002	,115	,010	,067	-,010	,024	,020	,137	,029	,086	,066	-,070	1,000	,109	-,129	,056
		Sig. (2-tailed)	,984	,227	,915	,484	,917	,803	,830	,148	,763	,363	,488	,460	.	,252	,173	,559
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
zamanlama		Correlation Coefficient	-,225*	-,192*	-,299**	-,199*	,362**	,266**	-,302**	-,388**	,486**	,219*	-,393**	-,476**	,109	1,000	-,458**	,414**
		Sig. (2-tailed)	,017	,042	,001	,035	,000	,005	,001	,000	,000	,020	,000	,000	,252	.	,000	,000
		N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
mantikli		Correlation Coefficient	,266**	,281**	,235*	,247**	-,353**	-,164	,504**	,539**	-,426**	-,354**	,422**	,533**	-,129	-,458**	1,000	-,482**
		Sig. (2-tailed)	,004	,003	,012	,008	,000	,083	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	.	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
olumlugelisme		Correlation Coefficient	-,278**	-,244**	-,170	-,177	,421**	,268**	-,450**	-,432**	,475**	,326**	-,457**	-,383**	,056	,414**	-,482**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,009	,072	,060	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,559	,000	,000	.
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 7.SORU 13-16 İLE SORU 33-44 ARASINDAKİ SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

		sayginlik	politika	guven	vaat	degerleme	fikiryok	ayirtetme	eksikler	huzursuz	adildegil	memnun	beklenti	yapankisi	zamanlama	mantikli	olumlugelisme	
Spearman's rho	sayginlik	Correlation Coefficient	1,000	,312**	,479**	,335**	-,266**	-,144	,382**	,449**	-,251**	-,322**	,255**	,306**	-,094	-,348**	,470**	-,150
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,000	,004	,129	,000	,000	,007	,001	,006	,001	,321	,000	,000	,113
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
politika		Correlation Coefficient	,312**	1,000	,585**	,394**	-,231*	-,158	,283**	,326**	-,216*	-,206*	,374**	,256**	,091	-,231*	,134	-,258**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,014	,095	,002	,000	,022	,029	,000	,006	,337	,014	,157	,006
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
guven		Correlation Coefficient	,479**	,585**	1,000	,479**	-,227*	-,189*	,382**	,311**	-,406**	-,290**	,239*	,298**	,050	-,274**	,347**	-,177
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,016	,044	,000	,001	,000	,002	,011	,001	,597	,003	,000	,061
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
vaat		Correlation Coefficient	,335**	,394**	,479**	1,000	-,322**	-,159	,291**	,452**	-,344**	-,383**	,297**	,519**	-,081	-,382**	,411**	-,388**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,001	,093	,002	,000	,000	,000	,001	,000	,393	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
degerleme		Correlation Coefficient	-,266**	-,231*	-,227*	-,322**	1,000	,282**	-,296**	-,412**	,468**	,258**	-,623**	-,424**	-,010	,362**	-,353**	,421**
		Sig. (2-tailed)	,004	,014	,016	,001	.	,003	,001	,000	,000	,006	,000	,000	,917	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
fikiryok		Correlation Coefficient	-,144	-,158	-,189*	-,159	,282**	1,000	-,290**	-,241*	,247**	,253**	-,345**	-,341**	,024	,266**	-,164	,268**
		Sig. (2-tailed)	,129	,095	,044	,093	,003	.	,002	,010	,008	,007	,000	,000	,803	,005	,083	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
ayirtetme		Correlation Coefficient	,382**	,283**	,382**	,291**	-,296**	-,290**	1,000	,574**	-,341**	-,133	,354**	,365**	,020	-,302**	,504**	-,450**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,002	,001	,002	.	,000	,000	,161	,000	,000	,830	,001	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
eksikler		Correlation Coefficient	,449**	,326**	,311**	,452**	-,412**	-,241*	,574**	1,000	-,308**	-,217*	,456**	,533**	,137	-,388**	,539**	-,432**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,010	,000	.	,001	,021	,000	,000	,148	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
huzursuz		Correlation Coefficient	-,251**	-,216*	-,406**	-,344**	,468**	-,247**	-,341**	-,308**	1,000	,335**	-,378**	-,370**	,029	,486**	-,426**	,475**
		Sig. (2-tailed)	,007	,022	,000	,000	,000	,008	,000	,001	.	,000	,000	,000	,763	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
adildegil		Correlation Coefficient	-,322**	-,206*	-,290**	-,383**	,258**	,253**	-,133	-,217*	,335**	1,000	-,372**	-,479**	,086	,219*	-,354**	,326**
		Sig. (2-tailed)	,001	,029	,002	,000	,006	,007	,161	,021	,000	.	,000	,000	,363	,020	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
memnun		Correlation Coefficient	,255**	,374**	,239*	,291**	-,623**	-,345**	,354**	,456**	-,378**	-,372**	1,000	,530**	,066	-,393**	,422**	-,457**
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	,011	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,488	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
beklenti		Correlation Coefficient	,306**	,256**	,298**	,519**	-,424**	-,341**	,365**	,533**	-,370**	-,479**	,530**	1,000	-,070	-,476**	,533**	-,383**
		Sig. (2-tailed)	,001	,006	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,460	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
yapankisi		Correlation Coefficient	-,094	,091	,050	-,081	-,010	,024	,020	,137	,029	,086	,066	-,070	1,000	,109	-,129	,056
		Sig. (2-tailed)	,321	,337	,597	,393	,917	,803	,830	,148	,763	,363	,488	,460	.	,252	,173	,559
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
zamanlama		Correlation Coefficient	-,348**	-,231*	-,274**	-,382**	,362**	,266**	-,302**	-,388**	,486**	,219*	-,393**	-,476**	,109	1,000	-,458**	,414**
		Sig. (2-tailed)	,000	,014	,003	,000	,000	,005	,001	,000	,000	,020	,000	,000	,252	.	,000	,000
		N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
mantikli		Correlation Coefficient	,470**	,134	,347**	,411**	-,353**	-,164	,504**	,539**	-,426**	-,354**	,422**	,533**	-,129	-,458**	1,000	-,482**
		Sig. (2-tailed)	,000	,157	,000	,000	,000	,083	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	.	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
olumlugelisme		Correlation Coefficient	-,150	-,258**	-,177	-,388**	,421**	-,268**	-,450**	-,432**	,475**	,326**	-,457**	-,383**	,056	,414**	-,482**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,113	,006	,061	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,559	,000	,000	.
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 8.SORU 17-20 İLE SORU 33-44 ARASINDAKİ SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

			ahlak	terfi	gelisme	fikir	degerleme	fikiryok	ayirtme	eksikler	huzursuz	adildegil	memnun	beklenti	yapankisi	zamanlama	mantikli	olumlugelisme
Spearman's rho	ahlak	Correlation Coefficient	1,000	,345**	,272**	,131	-,098	-,201*	,296**	,295**	-,174	-,259**	,104	,306**	-,092	-,251**	,356**	-,251**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,004	,167	,303	,033	,001	,001	,065	,006	,271	,001	,333	,008	,000	,007
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
	terfi	Correlation Coefficient	,345**	1,000	,475**	,472**	-,179	-,326**	,281**	,318**	-,291**	-,297**	,246**	,389**	-,005	-,331**	,390**	-,308**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,057	,000	,003	,001	,002	,001	,009	,000	,955	,000	,000	,001
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
	gelisme	Correlation Coefficient	,272**	,475**	1,000	,733**	-,228*	-,099	,276**	,301**	-,164	-,280**	,337**	,252**	,043	-,252**	,402**	-,312**
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	.	,000	,015	,295	,003	,001	,083	,003	,000	,007	,649	,007	,000	,001
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
	fikir	Correlation Coefficient	,131	,472**	,733**	1,000	-,197*	-,131	,214*	,320**	-,117	-,242**	,350**	,251**	,068	-,175	,338**	-,185*
		Sig. (2-tailed)	,167	,000	,000	.	,037	,166	,023	,001	,218	,010	,000	,007	,474	,065	,000	,050
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
	degerleme	Correlation Coefficient	-,098	-,179	-,228*	-,197*	1,000	,282**	-,296**	-,412**	,468**	,258**	-,623**	-,424**	-,010	,362**	-,353**	,421**
		Sig. (2-tailed)	,303	,057	,015	,037	.	,003	,001	,000	,000	,006	,000	,000	,917	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
	fikiryok	Correlation Coefficient	-,201*	-,326**	-,099	-,131	,282**	1,000	-,290**	-,241*	,247**	,253**	-,345**	-,341**	,024	,266**	-,164	,268**
		Sig. (2-tailed)	,033	,000	,295	,166	,003	.	,002	,010	,008	,007	,000	,000	,803	,005	,083	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
	ayirtme	Correlation Coefficient	,296**	,281**	,276**	,214*	-,296**	-,290**	1,000	,574**	-,341**	-,133	,354**	,365**	,020	-,302**	,504**	-,450**
		Sig. (2-tailed)	,001	,003	,003	,023	,001	,002	.	,000	,000	,161	,000	,000	,830	,001	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
	eksikler	Correlation Coefficient	,295**	,318**	,301**	,320**	-,412**	-,241*	,574**	1,000	-,308**	-,217*	,456**	,533**	,137	-,388**	,539**	-,432**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	,001	,001	,000	,010	,000	.	,001	,021	,000	,000	,148	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
	huzursuz	Correlation Coefficient	-,174	-,291**	-,164	-,117	,468**	,247**	-,341**	-,308**	1,000	,335**	-,378**	-,370**	,029	,486**	-,426**	,475**
		Sig. (2-tailed)	,065	,002	,083	,218	,000	,008	,000	,001	.	,000	,000	,000	,763	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
	adildegil	Correlation Coefficient	-,259**	-,297**	-,280**	-,242**	,258**	,253**	-,133	-,217*	,335**	1,000	-,372**	-,479**	,086	,219*	-,354**	,326**
		Sig. (2-tailed)	,006	,001	,003	,010	,006	,007	,161	,021	,000	.	,000	,000	,363	,020	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
	memnun	Correlation Coefficient	,104	,246**	,337**	,350**	-,623**	-,345**	,354**	,456**	-,378**	-,372**	1,000	,530**	,066	-,393**	,422**	-,457**
		Sig. (2-tailed)	,271	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,488	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
	beklenti	Correlation Coefficient	,306**	,389**	,252**	,251**	-,424**	-,341**	,365**	,533**	-,370**	-,479**	,530**	1,000	-,070	-,476**	,533**	-,383**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,007	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,460	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
	yapankisi	Correlation Coefficient	-,092	-,005	,043	,068	-,010	,024	,020	,137	,029	,086	,066	-,070	1,000	,109	-,129	,056
		Sig. (2-tailed)	,333	,955	,649	,474	,917	,803	,830	,148	,763	,363	,488	,460	.	,252	,173	,559
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
	zamanlama	Correlation Coefficient	-,251**	-,331**	-,252**	-,175	,362**	-,266**	-,302**	-,388**	,486**	,219*	-,393**	-,476**	,109	1,000	-,458**	,414**
		Sig. (2-tailed)	,008	,000	,007	,065	,000	,005	,001	,000	,000	,020	,000	,000	,252	.	,000	,000
		N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
	mantikli	Correlation Coefficient	,356**	,390**	,402**	,338**	-,353**	-,164	,504**	,539**	-,426**	-,354**	,422**	,533**	-,129	-,458**	1,000	-,482**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,083	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	.	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113
	olumlugelisme	Correlation Coefficient	-,251**	-,308**	-,312**	-,185*	,421**	,268**	-,450**	-,432**	,475**	,326**	-,457**	-,383**	,056	,414**	-,482**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	,001	,001	,050	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,559	,000	,000	.
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 9.SORU 21-24 İLE SORU 33-44 ARASINDAKİ SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

			amir	astlar	sikayet	yonetim	degerleme	fikiryok	ayirtetme	eksikler	huzursuz	adildegil	memnun	beklenti	yapankisi	zamanlama	mantikli	olumlugel isme
Spearman's rho	amir	Correlation Coefficient	1,000	,695**	,593**	,472**	-,197*	-,147	,203*	,287**	-,234*	-,133	,125	,271**	-,010	-,324**	,289**	-,283**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,037	,121	,031	,002	,013	,159	,188	,004	,920	,000	,002	,002
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113
	astlar	Correlation Coefficient	,695**	1,000	,695**	,604**	-,281**	-,190*	,182	,370**	-,232*	-,141	,186*	,259**	,115	-,281**	,247**	-,269**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,003	,044	,053	,000	,014	,137	,048	,006	,226	,003	,008	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113
	sikayet	Correlation Coefficient	,593**	,695**	1,000	,686**	-,265**	-,284**	,285**	,369**	-,363**	-,335**	,281**	,478**	,024	-,252**	,382**	-,373**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,005	,002	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,800	,007	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113
	yonetim	Correlation Coefficient	,472**	,604**	,686**	1,000	-,250**	-,185	,262**	,440**	-,371**	-,264**	,260**	,447**	,013	-,256**	,434**	-,286**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,008	,050	,005	,000	,000	,005	,005	,000	,893	,006	,000	,002
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113
	degerleme	Correlation Coefficient	-,197*	-,281**	-,265**	-,250**	1,000	,282**	-,296**	-,412**	,468**	-,258**	-,623**	-,424**	-,010	,362**	-,353**	,421**
		Sig. (2-tailed)	,037	,003	,005	,008	.	,003	,001	,000	,000	,006	,000	,000	,917	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113
	fikiryok	Correlation Coefficient	-,147	-,190*	-,284**	-,185	,282**	1,000	-,290**	-,241*	,247**	,253**	-,345**	-,341**	,024	,266**	-,164	,268**
		Sig. (2-tailed)	,121	,044	,002	,050	,003	.	,002	,010	,008	,007	,000	,000	,803	,005	,083	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113
	ayirtetme	Correlation Coefficient	,203*	,182	,285**	,262**	-,296**	-,290**	1,000	,574**	-,341**	-,133	,354**	,365**	,020	-,302**	,504**	-,450**
		Sig. (2-tailed)	,031	,053	,002	,005	,001	,002	.	,000	,000	,161	,000	,000	,830	,001	,000	,000
N		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
eksikler	Correlation Coefficient	,287**	,370**	,369**	,440**	-,412**	-,241*	,574**	1,000	-,308**	-,217*	,456**	,533**	,137	-,388**	,539**	-,432**	
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,010	,000	.	,001	,021	,000	,000	,148	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
huzursuz	Correlation Coefficient	-,234*	-,232*	-,363**	-,371**	,468**	,247**	-,341**	-,308**	1,000	,335**	-,378**	-,370**	,029	,486**	-,426**	,475**	
	Sig. (2-tailed)	,013	,014	,000	,000	,000	,008	,000	,001	.	,000	,000	,000	,763	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
adildegil	Correlation Coefficient	-,133	-,141	-,335**	-,264**	,258**	,253**	-,133	-,217*	,335**	1,000	-,372**	-,479**	,086	,219*	-,354**	,326**	
	Sig. (2-tailed)	,159	,137	,000	,005	,006	,007	,161	,021	,000	.	,000	,000	,363	,020	,000	,000	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
memnun	Correlation Coefficient	,125	,186*	,281**	,260**	-,623**	-,345**	,354**	,456**	-,378**	-,372**	1,000	,530**	,066	-,393**	,422**	-,457**	
	Sig. (2-tailed)	,188	,048	,003	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,488	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
beklenti	Correlation Coefficient	,271**	,259**	,478**	,447**	-,424**	-,341**	,365**	,533**	-,370**	-,479**	,530**	1,000	-,070	-,476**	,533**	-,383**	
	Sig. (2-tailed)	,004	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,460	,000	,000	,000	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
yapankisi	Correlation Coefficient	-,010	,115	,024	,013	-,010	,024	,020	,137	,029	,086	,066	-,070	1,000	,109	-,129	,056	
	Sig. (2-tailed)	,920	,226	,800	,893	,917	,803	,830	,148	,763	,363	,488	,460	.	,252	,173	,559	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	112	113	113
zamanlama	Correlation Coefficient	-,324**	-,281**	-,252**	-,256**	,362**	,266**	-,302**	-,388**	,486**	,219*	-,393**	-,476**	,109	1,000	-,458**	,414**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,007	,006	,000	,005	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,252	.	,000	,000	
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
mantikli	Correlation Coefficient	,289**	,247**	,382**	,434**	-,353**	-,164	,504**	,539**	-,426**	-,354**	,422**	,533**	-,129	-,458**	1,000	-,482**	
	Sig. (2-tailed)	,002	,008	,000	,000	,000	,083	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	.	,000	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
olumlugelisme	Correlation Coefficient	-,283**	-,269**	-,373**	-,286**	,421**	,268**	-,450**	-,432**	,475**	,326**	-,457**	-,383**	,056	,414**	-,482**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,000	,002	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,559	,000	,000	.	
	N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 10. SORU-25-28 İLE SORU 33-44 ARASINDAKİ SPEARMAN KORELASYON MATRİSİ

Correlations

			kosullar	ortam	serbest	guvenlik	degerleme	fikiryok	ayirtetme	eksikler	huzursuz	adildegil	memnun	beklenti	yapankisi	zamanlama	mantikli	olumlugelisme
Spearman's rho	kosullar	Correlation Coefficient	1,000	,630**	,421**	,443**	-,072	-,208*	,277**	,271**	-,217*	-,226*	,204*	,223*	,066	-,209*	,245**	-,248**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,450	,027	,003	,004	,021	,016	,030	,018	,489	,027	,009	,008
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	ortam	Correlation Coefficient	,630**	1,000	,471**	,384**	-,252**	-,074	,152	,235*	-,242**	-,229*	,268**	,288**	,060	-,260**	,185*	-,170
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,007	,434	,108	,012	,010	,015	,004	,002	,526	,006	,050	,072
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	serbest	Correlation Coefficient	,421**	,471**	1,000	,313**	-,235*	-,105	,245**	,334**	-,235*	-,232*	,241*	,323**	,095	-,209*	,281**	-,183
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,001	,012	,268	,009	,000	,012	,014	,010	,000	,317	,027	,003	,052
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	guvenlik	Correlation Coefficient	,443**	,384**	,313**	1,000	-,202*	-,132	,280**	,362**	-,367**	-,288**	,300**	,296**	-,028	-,342**	,262**	-,307**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.	,032	,164	,003	,000	,000	,002	,001	,001	,770	,000	,005	,001
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	degerleme	Correlation Coefficient	-,072	-,252**	-,235*	-,202*	1,000	,282**	-,296**	-,412**	,468**	,258**	-,623**	-,424**	-,010	,362**	-,353**	,421**
		Sig. (2-tailed)	,450	,007	,012	,032	.	,003	,001	,000	,000	,006	,000	,000	,917	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	fikiryok	Correlation Coefficient	-,208*	-,074	-,105	-,132	,282**	1,000	-,290**	-,241*	,247**	,253**	-,345**	-,341**	,024	,266**	-,164	,268**
		Sig. (2-tailed)	,027	,434	,268	,164	,003	.	,002	,010	,008	,007	,000	,000	,803	,005	,083	,004
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	ayirtetme	Correlation Coefficient	,277**	,152	,245**	,280**	-,296**	1,000	,574**	-,341**	-,133	,354**	,365**	,020	-,302**	,504**	-,450**	
		Sig. (2-tailed)	,003	,108	,009	,003	,001	,002	.	,000	,000	,161	,000	,830	,001	,000	,000	
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	eksikler	Correlation Coefficient	,271**	,235*	,334**	,362**	-,412**	-,241*	1,000	-,308**	-,217*	,456**	,533**	,137	-,388**	,539**	-,432**	
		Sig. (2-tailed)	,004	,012	,000	,000	,000	,010	,000	.	,001	,021	,000	,148	,000	,000	,000	
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	huzursuz	Correlation Coefficient	-,217*	-,242**	-,235*	-,367**	,468**	,247**	-,341**	1,000	,335**	-,378**	-,370**	,029	,486**	-,426**	,475**	
		Sig. (2-tailed)	,021	,010	,012	,000	,000	,008	,000	,001	.	,000	,000	,763	,000	,000	,000	
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	adildegil	Correlation Coefficient	-,226*	-,229*	-,232*	-,288**	,258**	,253**	-,133	-,217*	-,335**	1,000	-,372**	-,479**	,086	,219*	-,354**	,326**
		Sig. (2-tailed)	,016	,015	,014	,002	,006	,007	,161	,021	,000	.	,000	,000	,363	,020	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	memnun	Correlation Coefficient	,204*	,268**	,241*	,300**	-,623**	-,345**	,354**	,456**	-,378**	-,372**	1,000	,530**	,066	-,393**	,422**	-,457**
		Sig. (2-tailed)	,030	,004	,010	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,488	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	beklenti	Correlation Coefficient	,223*	,288**	,323**	,296**	-,424**	-,341**	,365**	,533**	-,370**	-,479**	,530**	1,000	-,070	-,476**	,533**	-,383**
		Sig. (2-tailed)	,018	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,460	,000	,000	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	yapankisi	Correlation Coefficient	,066	,060	,095	-,028	-,010	,024	,020	,137	,029	,086	,066	-,070	1,000	,109	-,129	,056
		Sig. (2-tailed)	,489	,526	,317	,770	,917	,803	,830	,148	,763	,363	,488	,460	.	,252	,173	,559
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	zamanlama	Correlation Coefficient	-,209*	-,260**	-,209*	-,342**	,362**	-,266**	-,302**	-,388**	-,486**	,219*	-,393**	-,476**	,109	1,000	-,458**	,414**
		Sig. (2-tailed)	,027	,006	,027	,000	,000	,005	,001	,000	,000	,020	,000	,000	,252	.	,000	,000
		N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
	mantikli	Correlation Coefficient	,245**	,185*	,281**	,262**	-,353**	-,164	,504**	,539**	-,426**	-,354**	,422**	,533**	-,129	-,458**	1,000	-,482**
		Sig. (2-tailed)	,009	,050	,003	,005	,000	,083	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,173	,000	.	,000
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
	olumlugelisme	Correlation Coefficient	-,248**	-,170	-,183	-,307**	,421**	,268**	-,450**	-,432**	,475**	,326**	-,457**	-,383**	,056	,414**	-,482**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,008	,072	,052	,001	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,559	,000	,000	.
		N	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK 11. ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın,personeli,

Aşağıda “Performans değerlendirme ile İş doyumu İlişkisi” 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.

Işıl TURHAN

1. Cinsiyet Kadın Erkek
2. Yaş
3. Medeni durumunuz Evli Bekar Boşanmış
4. Kurumdaki Kıdem Durumunuz 0-5 yıl 6-11 yıl
 12-17 yıl 18 yıl ve üzeri
5. Öğrenim Durumunuz
 Hiç okula gitmemiş İlkokul Mezunu Ortaokul Mezunu
 Lise Mezunu Yüksekokul (Önlisans) Mezunu Üniversite (Lisans) Mezunu
 Lisansüstü-Master Lisansüstü-Doktora

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yaptığım işe karşılık aldığım ücreti yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımla kıyasladığımda ücretim konusunda adaletsizliğe uğradığım duygusuna kapılmam	1	2	3	4	5
Başka kurumlarda benzer işler yapan çalışanlarla kendimi kıyasladığımda ücretimin düşük olmadığını görmekteyim	1	2	3	4	5
İşimdeki ücret artışlarından memnunum.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşları olarak birbirimizle iyi geçiniriz, çalışma arkadaşlarım uyumlu kişilerdir.	1	2	3	4	5
Birlikte çalıştığım kişilerle yakın arkadaşlıklar kurabilmekten dolayı mutluyum.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımla işbirliği içinde çalışırız, yardımlaşmaktan kaçınmayız.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımla iyi geçiniriz.	1	2	3	4	5
İşimin gerektirdiği faaliyetleri zorlanmadan en iyi şekilde yapabilmekteyim	1	2	3	4	5
İşimi yaparken ihtiyacım olan bilgiye yeterince sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Yeteneklerime en uygun olan işi yapmaktayım.	1	2	3	4	5
İşimde gerçekten başarılı olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmak, bana toplumda saygınlık kazandırıyor.	1	2	3	4	5
Çalıştığım politikaları ve hedefleri ile ilgili çalışanlarını bilgilendirme konusunda yeterlidir.	1	2	3	4	5
Bu kurumda çalışmak bana güveni bir gelecek sunuyor.	1	2	3	4	5
Kurumum çalışanlarına karşı bulunduğu vaatleri her zaman yerine getirir.	1	2	3	4	5

İşim, dini inançlarıma, ahlaki ve vicdani değerlerime ters düşmeyen bir iştir.	1	2	3	4	5
İşimde terfi etme olanağına sahibim	1	2	3	4	5
Yaptığım iş günden güne yeni şeyler yapmama ve gelişmeme olanak veren bir iştir.	1	2	3	4	5
İşim, yeni fikirlerimi deneme ve tek başarıma karar alma olanağı sağlayan bir iştir.	1	2	3	4	5
	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
İşimle ilgili bir sorun yaşadığımda amirlerim yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
Amirlerimin astları ile arasında olumlu bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
Amirlerim şikayetlerimi dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
Amirlerim, astların tepe yönetim ile olan ilişkilerinde astlarını destekleyen bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5
Çalışma koşullarımdan memnunum (ısınma aydınlatma vb...)	1	2	3	4	5
İşimi yaparken bulunduğum ortam, bulunması gereken fiziksel imkanlara sahiptir.	1	2	3	4	5
Tek başıma serbestçe çalışma imkanına sahibim.	1	2	3	4	5
İş sağlığı ve güvenliğine yönelik alınan önlemler tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonucu aldığım ödüller yeterlidir.	1	2	3	4	5
Aldığım ödüller performansım ile orantılıdır.	1	2	3	4	5
Performans karşılığı verilen ödüller adaletli bir şekilde belirlenir.	1	2	3	4	5
Performansım karşılığında ödüller zamanında verilmektedir.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme yapılmayı kendimi daha iyi hissedirdim.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirmenin nasıl yapıldığı ve ne işe yaradığı hakkında bilgim yok	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme çalışanı çalışmayan ayırt etmeye yardımcı olur.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonucunda hata ve eksiklerimi görürüm.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonuçlarının sadece ücret artışı, terfi ve işten çıkarmalarda kullanılması benim huzursuz ediyor.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme yapılması beni memnun etmektedir.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonucunda beklediğim ödülleri yeterince alabiliyorum	1	2	3	4	5
İşletmede performans değerlendirmenin yapılan işle ilgisi yoktur, işi yapan kişi ile ilgisi vardır.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirmenin zamanlaması her zaman aklımda bir şüphe uyandırır.	1	2	3	4	5
İşletmedeki performans değerlendirme yöntemini mantıklı buluyorum.	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme sonuçlarının işimde gelişmeme olumlu katkısı yoktur.	1	2	3	4	5

TEŞEKKÜR EDERİM

