

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

**YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ  
- BİR UYGULAMA -**

**Sedef REŞİTOĞLU**

Danışman  
**Yrd. Doç. Dr. Cemile GÜRÇAY ÇETİN**

2011

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2007800255

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Sedef REŞİTOĞLU  
**Tez Başlığı** : Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti: Bir Uygulama  
**Savunma Tarihi** : 30.12.2010  
**Danışmanı** : Yrd.Doç.Dr.Cemile GÜRÇAY ÇETİN

**JÜRİ ÜYELERİ**

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.Cemile GÜRÇAY ÇETİN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Özlem ÇAKIR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Ömür N.TİMURCANDAY ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ( )

Sedef REŞİTOĞLU tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti: Bir Uygulama" başlıklı Tezi (X) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi -Bir Uygulama-**” 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.

Tarih

.../.../.....

Sedef REŞİTOĞLU

İmza

## ÖZET

**Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve alışan Memnuniyeti**

**-Bir Uygulama-**

**Sedef REŞİTOğLU**

**Dokuz Eylöl Üniğersitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Programı  
Yüksek Lisans Tezi**

Günümüzde küreselleşme, bilgi ağı ve teknolojik gelişmeler sonucunda piyasa koşulları değişmekte ve işletmeler arası rekabet artmaktadır. İşletmelerin rekabete ayak uydurabilmeleri için farklılık yaratmada en önemli unsur olan insana yatırım yapması gerekmektedir. Nitekim başarılı işletmelerin insana yatırım yaptığı gerçekleştirilen araştırmalar sonucu görölmektedir.

Fark yaratma noktasında en önemli unsur olan insan, bu farkı yetkinliklerini kullanarak yaratmaktadır. Bu nedenle son yıllarda işletmeler tarafından yetkinliklere önem verilmekte ve yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları her geçen gün daha fazla kullanılmaktadır. Bu uygulamalarla, doğru işe doğru çalışanların yerleştirilmesi, onların geliştirilmesi, sadık ve memnun çalışanlara sahip olabilmek hedeflenmektedir.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının arttığı bu dönemde, yetkinliklerin süreçlere dahil edilmesinin çalışanları ve memnuniyetlerini ne düzeyde etkilediğini ve aralarında nasıl bir ilişki olduğunu saptamak çalışmamızın ana amacıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde, yetkinlik kavramı, gelişimi, özellikleri, türleri, yararları ve kullanım alanları irdelenmiştir. İkinci bölümde ise, performans değerlendirme kavramı genel olarak ele alınmış ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme konusu üzerinde durulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde, tüm yönleriyle çalışan memnuniyeti kavramına ve sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, çalışmaya ilişkin uygulama çalışmasına yer verilerek elde edilen sonuçlar değerlendirmeye sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yetkinlik, Performans Değerlendirme, Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, alışan Memnuniyeti

## **ABSTRACT**

### **Competency-Based Performance Evaluation And Employee Satisfaction**

#### **-An Application-**

**Sedef REŞİTOĞLU**

**Dokuz Eylül University  
Institute of Social Sciences  
Department of Labor Economics and Industrial Relations  
Human Resources Program**

Today, as a result of globalization, information era and technological advances the market conditions are changing and inter-enterprise competition is increasing. In order for enterprises to catch up with competition they should invest in human being which is the most important element in creating difference. However, it was observed as a result of research carried out that successful enterprises make investments in human being.

Human which is the most important element in terms of making difference, creates the difference by utilizing its competencies. Therefore, in recent years enterprises have been putting emphasis on competencies and using applications of competency-based human resources. Through these applications it was aimed to assign right employees into right jobs, to develop them and to possess devoted and contented workers.

In such a period where applications of competency-based human resources are increased, to determine how failure to include competencies into processes has influenced employees and their level of content and what type of relationship was present between them was the main objective of our study.

In the first part of study, the competency concept, its development, characteristics, types, benefits and areas of usage were scrutinized. In the second part generally performance evaluation concept was considered and also emphasis was placed on the issue of competency-based performance evaluation. In the third part the concept of employee satisfaction with its all aspects and its results took place. In the fourth part, place was given to applications work related to study and the results obtained are presented to assess.

**Key Words:** Competency, Performance Evaluation, Competency-Based Performance Evaluation, Employee Satisfaction.

# YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ -BİR UYGULAMA-

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xiii
TABLO LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xx
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM YETKİNLİK KAVRAMI

1.1. YETKİNLİK KAVRAMI VE TANIMI .....	2
1.2. YETKİNLİK KAVRAMININ DOĞUŞU VE GELİŞİMİ .....	4
1.3. YETKİNLİK KAVRAMININ BİLEŞENLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	10
1.4. YETKİNLİK TÜRLERİ .....	14
1.4.1. Temel Yetkinlikler.....	15
1.4.2. Yönetmel Yetkinlikler.....	16
1.4.3. Teknik Yetkinlikler.....	17
1.5. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİNİN YARARLARI .....	19
1.6. YETKİNLİKLERİN KULLANILMASI .....	20



**İKİNCİ BÖLÜM**  
**GENEL OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YETKİNLİK**  
**BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	25
2.1.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Tanımı.....	25
2.1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	28
2.1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	29
2.1.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	29
2.1.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	32
2.1.4. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar .....	35
2.1.4.1. Değerleyiciden Kaynaklanan Sorunlar .....	35
2.1.4.2. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar .....	37
2.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları .....	38
2.2. YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	43
2.2.1. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	43
2.2.2. Yetkinlik Modeli Kavramı.....	45
2.2.3. Yetkinlik Modeli Türleri.....	49
2.2.3.1. Genel Yetkinlik Modeli .....	49
2.2.3.2. Temel Yetkinlik Modeli.....	49
2.2.3.3. Fonksiyonel Yetkinlik Modeli .....	50
2.2.3.4. Rol Yetkinlik Modeli .....	50
2.2.4. Yetkinlik Modeli Oluşturma Aşamaları .....	51
2.2.4.1. Modelde Kullanılacak Performans Kriterlerinin Belirlenmesi .	52
2.2.4.2. Örneklem Oluşturulması.....	52
2.2.4.3. Veri Toplama .....	52
2.2.4.4. Verilerin Analizi .....	55
2.2.4.5. Modelin Sağlamasının Yapılması ve Uygulanması.....	56
2.2.5. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ile Geleneksel Performans	
Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması .....	56

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI

3.1. MEMNUNİYET KAVRAMI VE TANIMI .....	59
3.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	61
3.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	67
3.3.1. Örgütsel Faktörler .....	67
3.3.1.1. Ücret.....	67
3.3.1.2. Çalışma Koşulları.....	68
3.3.1.3. Terfi ve Ödüllendirme.....	71
3.3.1.4. Amaç Birliği.....	72
3.3.1.5. İşletme İçi İlişkiler .....	72
3.3.1.6. Çalışmada Bağımsızlık .....	72
3.3.1.7. Kararlara Katılma.....	73
3.3.1.8. İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı .....	73
3.3.2. Bireysel Faktörler .....	74
3.3.2.1. Yaş .....	75
3.3.2.2. Cinsiyet .....	75
3.3.2.3. Medeni Durum .....	76
3.3.2.4. Kişilik Özellikleri.....	76
3.3.2.5. Eğitim Düzeyi .....	78
3.3.2.6. İş Deneyimi .....	78
3.3.2.7. Bireyin İşe Yönelik Algısı .....	79
3.3.2.8. Kültürel Özellikler .....	79
3.3.3. Müşteri İlişkileri Açısından Etkileyen Faktörler .....	80
3.3.3.1. Müşteri Özellikleri .....	80
3.3.3.2. Müşteri Beklentileri .....	81
3.3.3.3. Müşteri Memnuniyeti.....	82
3.3.4. Toplumsal Açıdan Etkileyen Faktörler.....	83
3.3.4.1. Aile.....	83
3.3.4.2. Kriz Ortamı .....	84
3.3.4.3. Teknolojik Gelişmeler ve İşsizlik .....	84

3.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SONUÇLARI.....	86
3.4.1. Örgütsel Açıdan Sonuçları.....	86
3.4.2. Bireysel Açıdan Sonuçları .....	88
3.4.3. Müşteri İlişkileri Açısından Sonuçları.....	92
3.4.4. Toplumsal Açıdan Sonuçları .....	94

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	96
4.2. ÖRNEKLEM .....	96
4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	96
4.3.1. Demografik Bölüm .....	96
4.3.2. Çalışan Memnuniyeti Boyutu .....	97
4.3.3. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu.....	97
4.3.4. Geçerlilik-Güvenilirlik Analizi.....	97
4.4. UYGULAMA .....	103
4.5. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI.....	104
4.6. BULGULAR.....	104
4.6.1. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Tanımsal İstatistik Bulguları .....	104
4.6.1.1. Demografik Bilgilere İlişkin Tanımsal İstatistik Bulguları .....	104
4.6.1.2. Anketin Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Bulguları.....	106
4.6.2. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulguları .....	107
4.6.2.1. Çalışan Memnuniyeti Boyutunun Alt Faktörlerinden Alınan Puanlara İlişkin Bulgular.....	108
4.6.2.1.1. Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Alt Faktörüne İlişkin Bulgular .....	108
4.6.2.1.2. Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörüne İlişkin Bulgular .....	112

4.6.2.1.3. Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörüne İlişkin Bulgular .....	116
4.6.2.1.4. İletişim Alt Faktörüne İlişkin Bulgular.....	115
4.6.2.2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutunun Alt Faktörlerinden Alınan Puanlara İlişkin Bulgular .....	121
4.6.2.2.1. Eğitim ve Tatmin Alt Değişkenine İlişkin Bulgular	121
4.6.2.2.2. Zaman Yönetimi ve İletişim Alt Değişkenine İlişkin Bulgular .....	127
4.6.2.2.3. Ücret ve Beklentiler Alt Değişkenine İlişkin Bulgular .....	130
4.6.3. Hipotez Testleri.....	136
4.6.3.1. Ana Hipotez .....	136
4.6.3.2. Yardımcı Hipotezler.....	137
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	144
KAYNAKLAR .....	151
EK 1.....	164

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>a.g.m.</b>	Adı Geçen Makale
<b>C.</b>	Cilt
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>s.</b>	Sayfa
<b>SBE</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>vb.</b>	Ve Benzeri
<b>vs.</b>	Ve Saire
<b>y.l.t.</b>	Yüksek Lisans Tezi

## TABLO LİSTESİ

<u>TABLO 1:</u> ABD ve İngiltere’de Yetkinlik Kavramına Yüklenen Anlam Farklılıklar	6
<u>TABLO 2:</u> Analitik Düşünme Yetkinliği.....	16
<u>TABLO 3:</u> Takım Çalışmasına Yatkinlik Yetkinliği.....	17
<u>TABLO 4:</u> Müşteri Odaklılık Yetkinliği .....	18
<u>TABLO 5:</u> Sıralama Yöntemi Çizelgesi .....	30
<u>TABLO 6:</u> Zorunlu Dağılım Yöntemi Çizelgesi .....	30
<u>TABLO 7:</u> Yetkinliklere Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi .....	44
<u>TABLO 8:</u> Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırılması .....	48
<u>TABLO 9:</u> Yetkinlik Modeli Oluşturma Aşamaları .....	51
<u>TABLO 10:</u> Geleneksel ve Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırması.....	58
<u>TABLO 11:</u> Motivasyon Teorileri .....	63
<u>TABLO 12:</u> Çalışan Memnuniyeti Boyutu Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	98
<u>TABLO 13:</u> Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutunun Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	99
<u>TABLO 14:</u> Çalışan Memnuniyeti Boyutu Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris .....	100
<u>TABLO 15:</u> Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris .....	102
<u>TABLO 16:</u> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	103
<u>TABLO 17:</u> Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları .....	105
<u>TABLO 18:</u> Çalışan Memnuniyeti Boyutu Tanımsal İstatistik Analizi.....	106

<u>TABLO 19:</u> Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutuna İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi .....	107
<u>TABLO 20:</u> Cinsiyete Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin T Testi Sonuçları .....	108
<u>TABLO 21:</u> Yaş'a Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	108
<u>TABLO 22:</u> Eğitim Durumuna Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	109
<u>TABLO 23:</u> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Oluşan Tanımsal İstatistik Bulguları.....	110
<u>TABLO 24:</u> İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	111
<u>TABLO 25:</u> Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	111
<u>TABLO 26:</u> Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler İçin Tanımsal İstatistik Analizi.....	112
<u>TABLO 27:</u> Cinsiyet Değişkenine Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin T Testi Sonuçları.....	112
<u>TABLO 28:</u> Yaş Değişkenine Göre Kariyer Ve Gelişim Boyutu İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	113
<u>TABLO 29:</u> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kariyer Ve Gelişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	113
<u>TABLO 30:</u> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları .....	114
<u>TABLO 31:</u> İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	114

<u>TABLO 32:</u> İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları .....	115
<u>TABLO 33:</u> Çalışılan Departmana Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	115
<u>TABLO 34:</u> Çalışılan Departmana Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları.....	116
<u>TABLO 35:</u> Cinsiyet Değişkenine Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin T Testi Sonuçları .....	116
<u>TABLO 36:</u> Yaş Değişkenine Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	117
<u>TABLO 37:</u> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	117
<u>TABLO 38:</u> İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	118
<u>TABLO 39:</u> Çalışılan Departmana Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	118
<u>TABLO 40:</u> Çalışılan Departmana Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları .....	118
<u>TABLO 41:</u> Cinsiyete Göre İletişim Alt Faktörü İçin T Testi Sonuçları .....	119
<u>TABLO 42:</u> Yaş Değişkenine Göre İletişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	119
<u>TABLO 43:</u> Eğitim Durumuna Göre İletişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	120
<u>TABLO 44:</u> Toplam Çalışma Sürelerine Göre İletişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi.....	120



<u>TABLO 45:</u> Çalışılan Departmana Göre İletişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	120
<u>TABLO 46:</u> Çalışılan Departmana Göre İletişim Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları.....	121
<u>TABLO 47:</u> Cinsiyet Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Alt Boyutunun İçin T Testi Sonuçları .....	122
<u>TABLO 48:</u> Yaş Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	122
<u>TABLO 49:</u> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	122
<u>TABLO 50:</u> İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	123
<u>TABLO 51:</u> İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları .....	123
<u>TABLO 52:</u> Çalışılan Departmana Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	125
<u>TABLO 53:</u> Çalışılan Departmana Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları.....	126
<u>TABLO 54:</u> Cinsiyet Değişkenine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin T Testi Sonuçları .....	127
<u>TABLO 55:</u> Yaş Değişkenine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	127
<u>TABLO 56:</u> Eğitim Durumuna Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	128
<u>TABLO 57:</u> İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin Varyans Analizi .....	128

<u>TABLO 58:</u> İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları .....	129
<u>TABLO 59:</u> Çalışılan Departmana Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	130
<u>TABLO 60:</u> Cinsiyete Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin T Testi Sonuçları ..	130
<u>TABLO 61:</u> Yaş Değişkenine Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	131
<u>TABLO 62:</u> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları .....	131
<u>TABLO 63:</u> İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	132
<u>TABLO 64:</u> İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları.....	133
<u>TABLO 65:</u> Çalışılan Departmana Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları.....	134
<u>TABLO 66:</u> İşletmede Çalışılan Departmana Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü için Tanımsal İstatistik Bulguları .....	135
<u>TABLO 67:</u> Ana Hipotez İçin Korelasyon Testi Sonuçları.....	136
<u>TABLO 68:</u> Hipotez 1 Analiz Sonuçları.....	137
<u>TABLO 69:</u> Hipotez 2 Analiz Sonuçları.....	137
<u>TABLO 70:</u> Hipotez 3 Analiz Sonuçları.....	137
<u>TABLO 71:</u> Hipotez 4 Analiz Sonuçları.....	138
<u>TABLO 72:</u> Hipotez 5 Analiz Sonuçları.....	138
<u>TABLO 73:</u> Hipotez 6 Analiz Sonuçları.....	138
<u>TABLO 74:</u> Hipotez 7 Analiz Sonuçları.....	139

<u>TABLO 75:</u> Hipotez 8 Analiz Sonuçları.....	139
<u>TABLO 76:</u> Hipotez 9 Analiz Sonuçları.....	140
<u>TABLO 77:</u> Hipotez 10 Analiz Sonuçları.....	140
<u>TABLO 78:</u> Hipotez 11 Analiz Sonuçları.....	141
<u>TABLO 79:</u> Hipotez 12 Analiz Sonuçları.....	141
<u>TABLO 80:</u> Hipotez 13 Analiz Sonuçları.....	142
<u>TABLO 81:</u> Hipotez 14 Analiz Sonuçları.....	142
<u>TABLO 82:</u> Hipotez 15 Analiz Sonuçları.....	143

## ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL 1: Yetkinlik Nedensel Akış Modeli .....	4
ŞEKİL 2: Boyatzis'in Etkili İş Performansı Modeli .....	7
ŞEKİL 3: Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler .....	8
ŞEKİL 4: Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi .....	21
ŞEKİL 5: Motivasyon Döngüsü .....	90

## GİRİŞ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak giderek artan yoğun rekabet ortamında insan kaynağının ön plana çıktığı günümüzde; rekabet avantajına sahip olmak isteyen işletmelerin, teknolojik yeniliklerin yanında çalışanlarından etkin biçimde faydalanabilmeleri için çalışanlarına da gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Çalışanların, işletmeler için öneminin artmasına paralel olarak insan kaynakları uygulamalarının ve fark yaratma noktasında kritik önem taşıyan yetkinliklerin işletmeler için önemi giderek artmaktadır.

Yetkinlik kavramı, insan kaynakları yönetiminde, 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanmış ve etkin anlamda kullanımı 1990'lı yıllardan sonra olmuştur. Yetkinlik; kişinin işindeki rolünü, sorumluluklarını, performans düzeyini etkileyen, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim yolu ile geliştirilebilen bilgi, beceri, tutum ve davranışlarıdır. Günümüzde, üstün performans gösteren çalışanların davranışsal özelliklerinin esas alındığı yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları kabul görmektedir. Bu nedenle, çalışmada yetkinlik bazlı performans değerlendirme uygulamasının çalışan memnuniyetini etkileme düzeyini tespit edebilmek amaçlanmaktadır.

“Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti” konusunun ele alındığı çalışmada, “Yetkinlik, Performans Değerlendirme, Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, Çalışan Memnuniyeti” konuları ağırlıklı olarak ele alınmış ve konuya ilişkin bir uygulama gerçekleştirilerek elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## YETKİNLİK KAVRAMI

### 1.1. YETKİNLİK KAVRAMI VE TANIMI

Bilgi çağı, küreselleşme ve hızla gelişen teknolojinin yarattığı koşullar, işletmeler için gerek üretim gerek hizmet gerekse yönetim yöntemleri bakımından hızlı bir değişimi gerekli kılmaktadır. Böyle bir sürecin sonucu olarak oluşan rekabet ortamında, varlığını koruyup sürdürebilmek ve aynı zamanda çağı yakalayıp geliştirmek için işletmeler fark yaratmak durumundadırlar. Farkı yaratma noktasında ise, işletmelerin en temel kaynağı olan çalışanlar, bilgi, beceri, tutum ve davranışları doğrultusunda ortaya koyacakları yetkinlikleri ve yüksek performansları ile işletmelerin rekabette üstünlük sağlamalarını mümkün kılacaklardır.

Gün geçtikçe farklılaşan sosyal, ekonomik ve teknolojik koşullar, her alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da yeni ihtiyaçları doğurmakta ve bu ihtiyaçlar yeni kavramların, teorilerin ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yetkinlikler de değişimlere bağlı olarak farklılaşan çalışma koşullarına uyum göstermeye çalışan işletmeler tarafından piyasada ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla kullanılmıştır.

Yetkinlik, Türk Dil Kurumu'na ait Büyük Sözlükte, “Yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet<sup>1</sup>” olarak ele alınırken, Oxford Wordpower Dictionary'de ise “İhtiyaç duyulan yetenek veya beceriye sahip olmak<sup>2</sup>” şeklinde tanımlanmaktadır.

Farklı kullanım alanları olan yetkinlik kavramı, literatürde farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Bununla beraber, ilk defa eğitimde, eğitimci-öğrenci davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Diğer bilim dallarına dayalı tanımlara bakıldığında, yetkinlik, aşağıda yer alan tanımlarla ifade edilmiştir:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Erişim: <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=343269>, Erişim Tarihi: 30.07.2008.

<sup>2</sup>Sally WEHMEIER, Oxford Wordpower Dictionary, Oxford University Press, Oxford, 1993, s. 125.

<sup>3</sup>Terence HOFFMANN, The Meaning of Competency, Journal of European Industrial Training, 23/6, 1999, s. 275-285.

➤ Psikologlar, insanların yeteneklerini ölçmek ve gözlemlenen davranışların, o insanın özelliklerini ve kapasitesini ne derecede yansıttığını bulmak için ilgilenmişlerdir.

➤ Yönetim uzmanları, çalışanların performansını geliştirmek yoluyla işletme amaçlarına en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını tanımlamak amacıyla uygulanan fonksiyonel çözümlenmelerde kullanmışlardır.

➤ Öğretim Tasarımcıları, tüm eğitim tasarım ve değerlendirme süreçlerinin hareket noktası olarak görmüşlerdir. Daha makro çevrede kavram, profesyonel hayat ile okul hayatı arasında ilişki kurulmasında ve öğrencilere çalışacakları alanla ilgili becerilerin kazandırılmasında yardımcı olmuştur.

➤ Politikacılar, politik süreçlere dahil olan sendikalar, işveren grupları, siyasi partiler özellikle İngiltere’de ve Avustralya’da işgücü piyasasının verimliliğini artırma anlamında kavramı kullanmışlardır.

➤ İnsan Kaynakları Yöneticileri, kavramı, seçme ve yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ücret ve ödül yönetimi, personel planlama gibi İnsan Kaynakları fonksiyonları arasında stratejik bir yön birliği sağlamak amacıyla, teknik bir araç olarak kullanmışlardır.

Bunların dışında yetkinliği genel anlamda tanımlayabilmek adına literatürde birçok tanım yer almaktadır. Bunlar:<sup>4</sup>

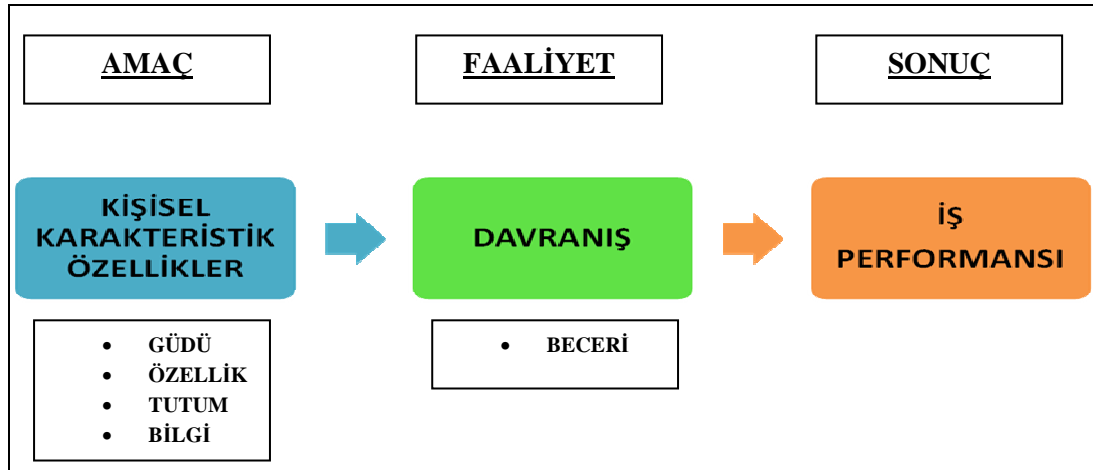
- Bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.
- Güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.
- İş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır.

---

<sup>4</sup>Mehmet Cemil ÖZDEN, “Yetkinlik ‘In’ İş Analizleri Out” Erişim: [http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=124&Itemid=32](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=32), Erişim Tarihi:01.08.2003.

İnsan kaynakları literatüründe kabul gören yetkinlik tanımlarından bir diğeri ise Klemp'e aittir, Klemp'e göre "Yetkinlik, bir kişinin işinde göstereceği etkili ve yüksek performansa neden olan kişisel özellikleridir"<sup>5</sup> Yetkinlikler, iş performansına dönüşen davranışları harekete geçiren güdü, tutum, özellik ve bilgileri gösteren basit bir nedensel akış modeli olarak gösterilebilir:<sup>6</sup>

### **SEKİL 1: Yetkinlik Nedensel Akış Modeli<sup>7</sup>**



Literatürdeki yaygın tanımı ve çalışmada kullanılacak anlamıyla, Yetkinlik, "bireyin belirli bir işte istenilen düzeyde başarı sağlamak için kritik değer taşıyan, bireyi sıradan uygulamacılardan farklılaştıran; gözlemlenebilen, ölçülebilen özellikleri ile eğitim yoluyla geliştirilebilen bilgi, beceri ve davranış/tutumlarının toplamıdır"<sup>8</sup>.

## **1.2. YETKİNLİK KAVRAMININ DOĞUŞU VE GELİŞİMİ**

Yetkinlik kavramı, yönetim literatüründe ilk defa 1957'de Selznick tarafından "ayırt edici yetkinlik" biçiminde, işletmenin kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış ancak kavram bu kullanımıyla evrensel düzeyde kabul görmemiştir. Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur

<sup>5</sup>Seema SANGHI, The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations, Sage Publishing, London, 2003, s. 3.

<sup>6</sup>Zafer ERKOÇ, "Rehber Öğretmenlerin Koçluk ve Mentorluk Yetkinlikleri", Kültür Üniversitesi Eğitim Psikolojisi Sempozyum Kitabı, İstanbul, 2008, s. 159.

<sup>7</sup>ERKOÇ, s. 160.

<sup>8</sup>Erişim: [http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber\\_cmis.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber_cmis.pdf), Erişim Tarihi: 01.09.2008.



olarak ilk defa White 1959'da kullanmış, ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland'ın 1973 yılında American Psychologist dergisinde yayımladığı "Testing for Competence Rather than Intelligence" adlı makalesinden sonra almıştır.<sup>9</sup>

1973 yılında David C. McClelland'ın "Zeka Yerine Yetkinliği Ölçmek" adlı makalesinin yayınlanmasıyla birlikte yapılan araştırmalar, akademik sınavların ve okul notlarının iş performansını ve hayat başarısını öngörmediğini ortaya koymuştur. Bu sonuçlar McClelland'ı "yetkinlik değişkenlerini" tanımlamak için başka yollar aramaya yöneltmiş ve bu amaçla başlıca iki yöntem kullanılmıştır:<sup>10</sup>

- 1) İşlerinde ve hayatlarında yüksek başarı göstermiş kişiler vasat düzeyde başarılı olanlarla karşılaştırılıp başarılı kişilerin özellikleri tanımlanmıştır.
- 2) Bireyler, yapılanmamış (doğal) durumlar içinde gözlemlenmiş ve başarılarının ardındaki tutum ve davranışlarıyla ilgili görüşleri alınmıştır.

David C. McClelland yine aynı makalesinde "Eğer kimin iyi bir polis olacağını test etmek istiyorsanız, gidin bir polisin neler yaptığını öğrenin. Onu izleyin, iş kalemlerini listeleyin ve başvuruda bulunan adayları bu listeye göre deneyin"<sup>11</sup> örneğini vererek bireylerin doğal durumlar içerisinde gözlemlenmesinin başarıyı destekleyen tutum ve davranışlarını açıklamada önemli olduğuna değinirken bazı durumlarda da uygulamanın tek başına yeterli olamayacağına bu nedenle teorilerin göz ardı edilmemesi gerektiğine dikkat çekmiştir.

Yapılan tüm bu çalışmalar esnasında kavramın kullanımında seçilen sözcükler ve kavrama yüklenen anlamlar bakımından bazı karmaşalar da ortaya çıkmıştır. 1970'li yılların sonlarında Amerikan Yönetim Birliği (American Management Association) McBer şirketini, ortalama performans gösteren yöneticiler ile üstün performans gösteren yöneticilerin özelliklerini belirlemek üzere yapılacak

---

<sup>9</sup>Osman BAYRAKTAR, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008.

<sup>10</sup>Baltaş Ar-Ge Birimi, "İK Yönetiminde Yetkinlikler", Kaynak Dergisi, 14-15. Sayı, İstanbul, 2003.

<sup>11</sup>David C. MCCLELLAND, "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", American Psychologist (28/1), 1973, s.7.

temel bir araştırmaya rehberlik etmek üzere görevlendirmiştir.<sup>12</sup> Bu çalışma sırasında yetkinlik kavramı ifade edilirken “competency” sözcüğü kullanılmış, “Güdüler, kişisel özellikler, beceriler, bireyin benlik bilincine ya da sosyal rolüne bakış açısı ve bilgi yapısı, üstün performansı ortalama ve düşük performanstan ayıran özelliklerdir<sup>13</sup>” kanısına varılmıştır. Buna karşılık olarak İngiltere’de yetkinlik kavramının karşılığı olarak “competence” sözcüğü kullanılmakta ve şu şekilde tanımlanmaktadır: “Mevcut bir mesleki alanda çalışan bireyin göstermesi gereken hareket, davranış ve performanstır<sup>14</sup>”.

Görüldüğü üzere ABD’de yetkinlik kavramını açıklayabilmek için bireye ve bireyin özelliklerine; İngiltere’de ise işe ve iş gereği gerçekleştirilmesi gereken görevlere odaklanılmaktadır.

İngiliz yazarlar Wood ve Payne bu iki kavram arasındaki farklılıkları Tablo 1’de şöyle özetlemektedirler:<sup>15</sup>

**TABLO 1:** ABD ve İngiltere’de Yetkinlik Kavramına Yüklenen Anlam Farklılıkları<sup>16</sup>

	<b>COMPETENCIES (SUBJEKTİF YETKİNLİK)</b>	<b>COMPETENCES (OBJEKTİF YETKİNLİK)</b>
<b>ÇIKIŞ YERİ</b>	ABD	İngiltere
<b>AMAÇ</b>	Süper İcracıları Belirlemek	Minimum standartları belirlemek
<b>ODAKLAŞMA</b>	Kişi	İş / rol
<b>ÖZET</b>	Kişisel Özellikler	Görevler/Hasıla
<b>HEDEF KİTLE</b>	Yöneticiler	Herkes (Nispeten Yöneticiler daha az)

Yetkinlik kavramının yaygınlık kazanması ise, ilk kez Boyatzis’in 1982’de yayınladığı “Yetkin Yönetici (The Competent Manager)” kitabında yaptığı tanıma

<sup>12</sup>Dilum JIRASINGHE, Geoffrey LYONS, The Competent Head: A Job Analysis Of Heads' Tasks And Personality Factors, Falmer Press, London, 1996, s. 21.

<sup>13</sup>Gareth ROBERTS, Recruitment and Selection: A Competency Approach, CIPD Publishing, London, 1997, s. 70.

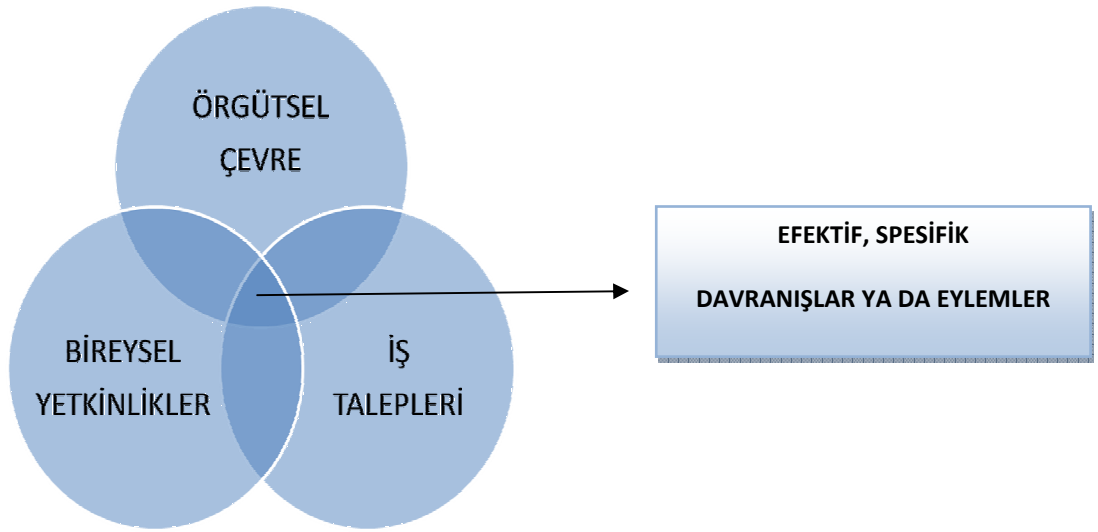
<sup>14</sup>ROBERTS, s.70.

<sup>15</sup>BAYRAKTAR, a.g.m., Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008.

<sup>16</sup>Robert WOOD, Tim PAYNE, Competency Based Recruitment and Selection, New York, John Wiley and Sons, 1988, (Aktaran: Osman BAYRAKTAR, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi,, Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008), s.27.

dayanmaktadır. Boyatzis yetkinliği “... kişinin temel özelliklerinden kaynaklanır. Bu özellikler; bir güdü, bir nitelik, bir beceri ya da kişinin benlik algısının, toplumsal rolünün ya da bilgi dağarcığının bir ögesi olabilir” şeklinde tanımlamaktadır. Boyatzis yapılan iş ve alınan sonuçla, bireyin bu işi yapmak için sergilemesi gereken davranışlar arasında bir ayırım yapmaktadır. Böylelikle odak noktası iş sonuçlarından davranışlara kaymıştır.<sup>17</sup>

**ŞEKİL 2:** Boyatzis’in Etkili İş Performansı Modeli<sup>18</sup>



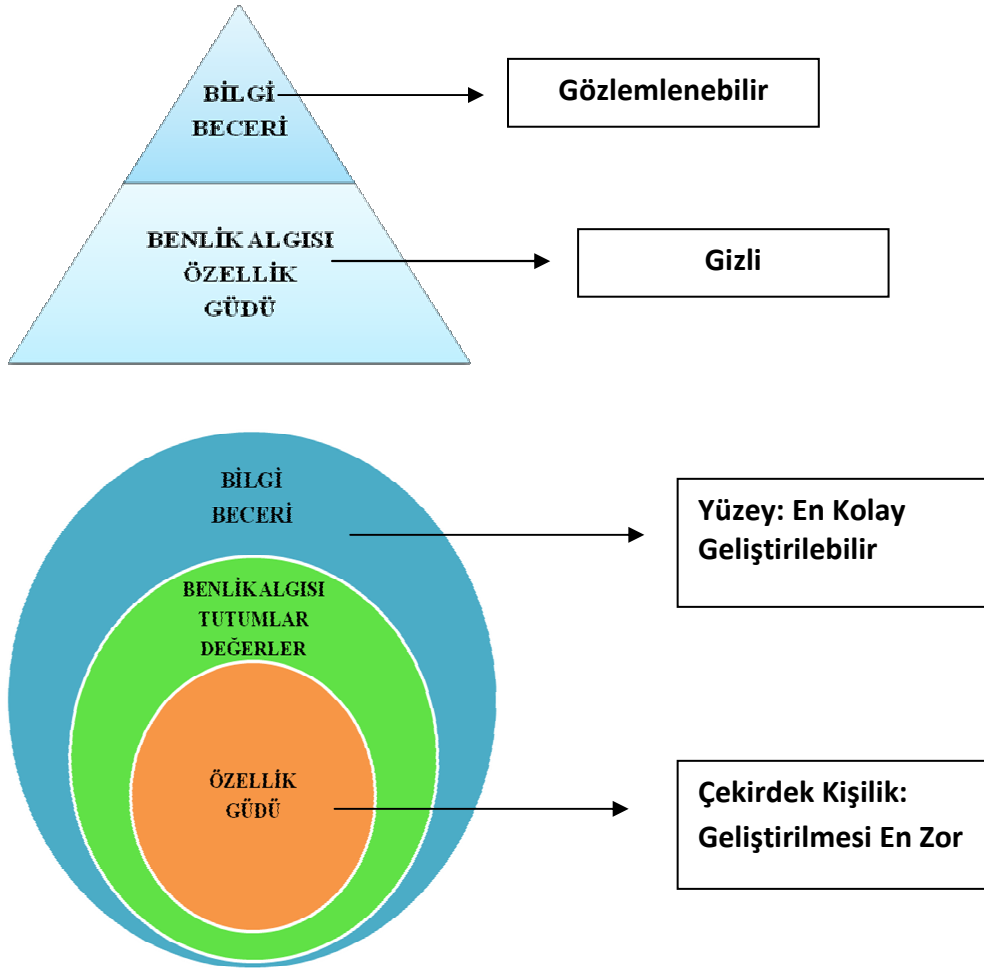
Boyatzis, yetkinlikleri “kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişisel özellikler” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamaya göre yetkinlikler, bireyin, iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak bir işte etkili performansın ortaya çıkması sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklerle değil, işte kişiden ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevre ile de bağlantılıdır. Boyatzis'in “Etkili İş Performansı Modeli” olarak isimlendirdiği bu yaklaşım Şekil 2’de açıklanmaktadır.<sup>19</sup>

<sup>17</sup>Handan DEDEHAYIR, “Neden Yetkinlik?”, Kaynak Dergisi, 14-15. Sayı, İstanbul, 2003.

<sup>18</sup>Richard E. BOYATZİS, The Competent Manager, New York, John Wiley and Sons Inc., 1982, s.13.

<sup>19</sup>BAYRAKTAR, a.g.m., Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008.

**SEKİL 3:** Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler<sup>20</sup>



Spencer'lar, Boyatzis'in yetkinlik kavramında yer alan unsurları Şekil 3'de görüldüğü gibi daha ayrıntılı hale getirdiler. Yazarlara göre yetkinlik; "bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özellik" olarak tanımlanmaktadır.<sup>21</sup> Temel özellik, kişiliğin oldukça derin bir parçasıdır, değişik durum ve pozisyonlarda bireyin nasıl davranacağını öngörmeye imkan sağlayacak bir göstergedir. Yetkinlikler kişilerin temel özellikleridir ve kişilerin, değişik durumlara uyarlanabilen, makul bir süre boyunca devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerine işaret eder. Beş

<sup>20</sup>Lyle M. SPENCER, Signe M. Spencer; Competence at Work: Models for Superior Performance", New York, John Wiley and Sons Inc, 1993,(Aktaran: Osman BAYRAKTAR, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008), s.11.

<sup>21</sup>SPENCER ve SPENCER, s. 9. (Aktaran: Değer YILMAZ, İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s. 14).

tip yetkinlik özelliği vardır. Bunlar; **güdüler, özellikler, benlik algısı, bilgi** ve **beceridir**. Bir yetkinliğin türü ve seviyesi insan kaynakları uygulamaları için pratik değeri olan konulardır. Şekil 3’de görüldüğü üzere bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi kolaydır. Buna karşılık, benlik algısı, özellik ve güdü yetkinlikleri daha gizli ve daha derinlerde olup kişiliğin merkezini oluştururlar. Bu yetkinlikleri değerlendirmek ve geliştirmek oldukça güçtür.<sup>22</sup>

Yetkinlik konusunda farklı bir yaklaşım da, Prahalad ve Hamel tarafından ortaya konmuştur. 1990 yılında Harvard Business Review dergisinde yayımladıkları “The Core Competence of the Corporation” (Kuruluşun Temel Yetkinliği) adlı makale ile “temel yetkinlik” kavramını öne sürmüşlerdir. Hamel ve Prahalad (1994) temel yetkinlikleri “beceriler ve teknolojiler paketi” olarak tanımlamaktadırlar. Temel yetkinlikler, işletmenin öğrendiği, öğrendiğini yetkinliklerde uyguladığı ve bu yetkinlikleri ürün-pazar stratejilerinde kullandığı için işletmenin bilgi birikimini ifade eder.<sup>23</sup> Temel yetkinlikler; üç ana özelliğe sahiptir. Bunların ilki, işletmenin geniş bir kitleye hitap etmesidir. Temel yetkinliğin ikinci özelliği, bu yetkinlikten kaynaklanacak bir dizi yeni ürün ya da hizmet tasarlamasının mümkün olabilirdiği ve yaygınlaştırılabilirliğidir. Eğer bunlar mümkün değilse, işletme açısından bu bir yetkinlik sayılmayacaktır. Bu yüzden yöneticiler temel yetkinlikleri belirlerken, bu yetkinliğin yeni ürün alanlarında nasıl uygulanabileceğini tasarlamaya özen göstermelidirler. Bir yetkinliğin yaygınlaştırılabilirliğini saptayabilmek için ise üst yönetim işletmenin kapasitelerini değerlendirmede ürün merkezli bir bakışa saplanmaktan özenle kaçınmalıdır. Temel yetkinliğin üçüncü özelliği ise, diğer rakipler tarafından kolay taklit edilememesidir.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>Değer YILMAZ, İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s. 14.

<sup>23</sup>Erol EREN, Lütfihak ALPKAN, Yücel EROL, Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik Ve Finansal Performansına Etkileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4, Sayı:7, 2005/1, s.201-224.

<sup>24</sup>İbrahim BAKIRTAŞ, Hülya BAKIRTAŞ, Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, 2008, s.101-119.

### 1.3. YETKİNLİK KAVRAMININ BİLEŞENLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Yetkinlik kavramı ile ilgili yapılan tüm tanımlar incelendiğinde, yetkinliğin bileşenleri olarak addedebileceğimiz ortak bazı kavramlara rastlamaktayız. Bunlar: “Bilgi, beceri, tutum, davranış, yeterlilik, yetenek ve üstün performans”tır.

**Bilgi:** Öğrenme, gözlem ve araştırma yoluyla elde edilen gerçek ve insan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan zihni ürün anlamında kullanılmaktadır. Bir başka tanımda da bilgi; verilerin karar alma sürecine destek verecek şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlara karşılık gelir.<sup>25</sup>

Bilgi için D. Bell’in önerdiği başlangıç tanımı ise şöyledir: Bilgi, sistemli bir şekilde herhangi bir iletişim aracıyla başkalarına aktarılan, makul bir hükmü veya tecrübeli sonucu gösteren olgu veya fikirlerle ilgili düzenli ve sistemli ifadeler bütünüdür.<sup>26</sup>

**Beceri:** Guthrie göre beceri, belirli bir sonuca maksimum kesinlik ve minimum enerji ve/veya zaman harcayarak ulaşma yeteneğini kapsar.<sup>27</sup>

Bir başka bakış açısıyla beceri, bireyin belli bir ortamda eylemi, etkili, tutarlı ve verimli bir şekilde seçme, organize etme ve harekete dökme yeteneği olarak tanımlanabilir.<sup>28</sup>

**Tutum:** Tutum terimi sosyal psikolojide genel olarak bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir nesneye ilişkin düşünce, duygu ve muhtemelen davranışlarını organize eden bir eğilime işaret etmek için kullanılmaktadır. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, tutum bir bireye aittir ve onun bir nesneye ilişkin düşünce, duygu ve davranışlarına bir bütünlük ve tutarlılık verir. Tanımdaki “bir bireye atfedilen” ifadesi ise tutumun gözle görülmeyen bireysel bir yaşantı olduğunu vurgulamaktadır. Gerçekten de bir bireyin tutumlarını gözle görmemiz mümkün değildir. Ancak, onun davranışlarına bakarak bir nesneye ilişkin tutumu hakkında

---

<sup>25</sup>Bülent KARAKAŞ ve Aysun YARALI, “Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine” 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s. 548.

<sup>26</sup>Cihan DURA, Bilgi Toplumu, Bit Ofset Matbaacılık, 1. Baskı, Ankara, (Aktaran: Bülent KARAKAŞ ve Aysun YARALI, “Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine” 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s. 548), 1990.

<sup>27</sup>Aktaran: Erişim: <http://www.metu.edu.tr/~skirazci/Courses/LearningSlides/04-05-2%2001.pdf>, Erişim Tarihi:01.09.2008.

<sup>28</sup>Erişim: <http://www.metu.edu.tr/~skirazci/Courses/LearningSlides/04-05-2%2001.pdf>, Erişim Tarihi:01.09.2008.

fikir sahibi olabiliriz.<sup>29</sup> Bu tür inançlar doğrudan deneyim veya sosyalleşme yoluyla oluşabilir.<sup>30</sup>

**Davranış:** En genel anlamda davranış, insanların bütün eylemlerini (etki ve tepkilerini) karşılayan bir kavramdır. Psikolojinin temel konusunu oluşturan insan davranışlarından en önemli özelliklerinden birisi, çok nedenli ve karmaşık oluşudur. Davranış açısından her olayın ondan önce gelen bir takım koşulların sonucu olduğu bir gerçektir. Davranış, biyolojik bağlamda “bir organizmanın bir ortamdaki hareket tarzı” olarak tanımlanırken, genel anlamda organizmanın “belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepki” olarak da adlandırılabilir.<sup>31</sup> Bir başka tanımla davranış, bir kişinin dışarıdaki diğer insanlarca da doğrudan doğruya gözlemlenebilecek tüm eylemlerini tanımlamaktadır. Örneğin, yürümesi, konuşması, yüz ifadeleri...<sup>32</sup>

Örgütsel davranış ise, “İşletme içindeki ve çevresindeki bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının bilimsel ve sistematik olarak incelenmesidir. Bundan dolayı örgütsel davranış, birey ve grupların hareketlerinden ve etkileşimlerinden oluşur. Yönetim alanının bir disiplini olarak ele aldığımızda ise, örgütsel davranış, işletme içinde çalışanların tutum, davranış ve performansları ile ilgilidir. Örgütsel davranış bilimcileri yaptıkları araştırmalarla işletme içindeki insan davranışlarını anlamaya çalışarak, geleceğe dönük yordamlarda ve tahminlerde bulunur, bu yolla işletmenin başarısını arttırlar.<sup>33</sup>

**Yeterlilik:** Bir işi ya da görevi etkili bir şekilde yerine getirebilmek için sahip olunması gereken özellikleri ifade eder. Bu kavram, belirli bir görevi ya da rolü kabul edilebilir bir düzeyde yerine getirmek için sahip olunması gereken kapasiteyi vurgular. Yeterlilikler, meslekî performans göstergeleri olarak önemsenmekte ve bir iş ya da meslek alanını tam olarak tanımlamak için karşılanması gereken minimum standartlar olarak düşünülmektedir.<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup>Enver ÖZKALP ve diğerleri, Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Basım, 3.Basım, 2004, s. 281.

<sup>30</sup>Ed. Andrew EDGAR, Peter SEDGWICK, “Kültürel Kuramda Anahtar Kavramlar (Cultural Theory, The Key Concepts- Çeviren: Mesut Karışahan)”, Açılım Kitap, 1. Baskı, İstanbul, s.36.

<sup>31</sup>Erişim: <http://www.genbilim.com/content/view/1615/86/>, Erişim Tarihi: 24.11. 2008.

<sup>32</sup>Erişim: <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/nedir.htm>, Erişim Tarihi:01.09.2008.

<sup>33</sup>Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Basım, 2. Basım, Eskişehir, 2004, s. 3.

<sup>34</sup>Ali Ekber ŞAHİN, “Öğretmen Yeterliliklerinin Belirlenmesi”, Eğitim Dergisi, Sayı: 58, 2004, Erişim: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi58/sahin.htm>, Erişim Tarihi: 01.09.2008.

**Yetenek:** Yetenekler genelde kalıtsaldır. Yetenek potansiyel olarak yapabilmek kabiliyetini gösterir. Örneğin sözel yetenek, sayısal yetenek, ikna etme yeteneği, algılama yeteneği, ilişki kurma yeteneği potansiyel olarak pek çok alanda kişinin bazı şeyleri yapabileceği anlamına gelir. Yetenek kavramı beceri kavramı ile çok yakından alakalıdır. Pek çok durumda bir başarımın yetenek mi yoksa beceri mi olduğu konusu tam olarak netleştirilmez. Yetenek hamdır, geneldir, geniştir, kapsamlıdır, spesifik bir beceriyle sınırlandırılmaz. Birçok ilgili beceri bir araya gelerek yeteneği oluşturur. Yeteneğin sergilenmesi veya kanıtlanması için onu ortaya koyacak bazı becerilerin sergilenmesi gerekir. Ham, işlenmemiş yetenekler büyük ölçüde doğuştan gelir. Yetenekler eğitimle geliştirilse bile doğuştan gelen güçlü bir öz varlığını her zaman korumaya devam edecektir.<sup>35</sup>

**Üstün Performans:** Sergilenen davranışlar sonucunda üstün başarı elde edilmesi durumudur.

Yetkinlik kavramının bileşenlerini olan bilgi, beceri, tutum, davranış, yeterlilik, yetenek, üstün performansı açıkladıktan sonra kavramı daha net anlayabilmek için “Öğrenmeye Açıklık” yetkinliğini tanımlayıp davranış göstergeleri üzerinde duralım:

### *Öğrenmeye Açıklık<sup>36</sup>*

Tanım: Devamlı yeni bilgiler öğrenmek ve iş becerisini geliştirmek için yeterli kapasiteye sahip, istekli, araştırmacı olmak ve deneyimlerini paylaşmak.

Davranış Göstergeleri:

- 1) Yeni bilgiler öğrenmek ve yeni beceriler kazanmak için kapasitesi vardır.
- 2) İşle ya da sosyal yaşamla ilgili bilgisini artırmak için istekli ve araştırmacıdır.
- 3) Farklı görevler ve sorumluluklar üstlenmeye isteklidir.
- 4) Hatalarından ders alır, güçlü ve zayıf yönlerini bilir, zayıf yönlerini geliştirmek için fırsat yaratır.

<sup>35</sup>Müslüm DOĞAN, “Psikometrik Yöntemlerle Ölçülebilen Özellikler”, Erişim: <http://www.ikademi.com/psikoteknik/1427-psikometrik-yontemlerle-olculebilen-ozellikler.html>, Erişim Tarihi: 01.09.2008.

<sup>36</sup>Erişim: <http://www.celebi.com.tr/yayinlar/sayi1,20020406,perspektif.html>, Erişim Tarihi:01.09.2008.



- 5) Öğrendiği bilgileri ve edindiği deneyimi diğer ekip üyeleriyle paylaşır, öğretmeye heveslidir.

Yetkinlikler, işletmelerin DNA'sı olarak da tanımlanmaktadır. Herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması ve standart hale gelmesi için aşağıdaki özellikleri taşımalarıdır.<sup>37</sup>

- İşletmenin vizyonu, misyonu ve stratejilerinden yola çıkılarak tanımlanmış,
- Gözlemlenebilir,
- Ölçülebilir,
- Tek bir faaliyeti içeren,
- İşin / pozisyonun gerektirdiği niteliklerle ilgili,
- Tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmiş,
- Basit ve kolay anlaşılabilir,
- İşletmeye özgü olmalıdır.

Yetkinlikler, üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Üstün performans, davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.<sup>38</sup> Sergilenen tüm yetkinliklerle bireyin performansı ilişkilendirilebilir.

Bu çerçevede, bir çalışanın yetkin sayılabilmesi ya da sergilenen davranışın yetkinlik sayılabilmesi için, yetkinliklerin işletmenin vizyon, misyon ve stratejilerinden yola çıkarak tanımlanması gerekir. Üreteceği temel mal ve hizmetlerin neler olduğunu, hangi piyasaya sunacağını, şu andaki durumunu, gelecekte olmak istediği yeri, toplumda yarattığı ve yaratacağı imajı belirleyemeyen işletmeler, kendileri için gerekli olan ve kendilerine özgü olan yetkinlikleri de belirleyemeyecektir.

Davranışı gözlemlenebilir eylemler olarak; yetkinliği ise bilgi, beceri ve tutumun davranışa dönüşmesidir şeklinde tanımlamıştık. Bu tanımlamalardan yola çıkarak; birey, bilgi birikimini, becerisini ve tutumunu davranış olarak

---

<sup>37</sup>MILKOVICH ve BOUDREAU, Human Resource Management, 8.Basım, USA: Irwin, 1997,(Aktaran:Ceren YETKİN, “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 14), s.483.

<sup>38</sup>Jeffery S. SHIPPMANN, v.d , “The Practice of Competency Modeling”, Personnel Psychology, 2000, s.706.

sergileyemiyorsa birey yetkinliğini ortaya koyamıyor demektir ve gözlemlenemeyen yetkinliğin işletmeye herhangi bir katkı sağlamayacağı açıktır. Bu nedenle çalışanın yetkinliklerinin gözlemlenebilir olması gerekir.

Yetkinliklerin bir diğer özelliği ölçülebilir olmasıdır. Ölçümlenemeyen bir kavramın değerlendirilmesi söz konusu değildir, değerlendirilse bile sonuç objektif yönde olmayacaktır. Ölçemediğimiz bir yetkinliği değerlendirmemiz dolayısıyla sonuç elde edip insan kaynakları fonksiyonlarının herhangi bir sürecinde kullanmamız mümkün değildir.

Yetkinliklerin tüm işletmeler tarafından kullanılma amaçlarından birinin de rekabet ortamında farklılık yaratmak olduğuna daha önceki anlatımlarımızda değinmiştik. Amaç fark yaratmak ise yetkinliklerin işin / pozisyonun gerektirdiği niteliklerle ilgili, yüksek performansı destekleyen ve en önemlisi işletmeye özgü olması gerekir.

Tüm bu belirttiğimiz özellikler dışında, yetkinlik tanımlamalarının işletmenin her çalışanı tarafından algılanabilmesi için basit ve anlaşılır olması gerekir. Yetkinlik tanımlarının yeterince açık olması, çalışanların kendilerindeki eksiklikleri fark etmelerine neden olacak ve onların gelişimleri konusunda pozitif katkı sağlayacaktır.

#### **1.4. YETKİNLİK TÜRLERİ**

Yetkinlik, bir organizasyon içindeki pozisyon ya da rol için ihtiyaç duyulan ve en yüksek performansa sahip kişileri ayırt eden bilgi, beceri ve tutumların davranışa dönüşmüş halidir. Yetkinlik kavramında dikkat edilmesi gereken en önemli husus bilginin, becerinin ve tutumların davranışa dönüşmüş olmasıdır. Davranış olarak gözlemleyemediğimiz ve organizasyonun kullanmayacağı bilgi, beceri ve tutumların organizasyon açısından bir değeri yoktur.<sup>39</sup> Yetkinlikleri, temel, teknik ve yönetsel yetkinlikler olmak üzere genel olarak üç gruba ayırmak mümkündür.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>Erdal USLUER, “Yetenek, Yetkinlik ve Performans”, Erişim:<http://www.pazarlamaciyiz.com/yetenek-yetkinlik-ve-performans.html>, Erişim Tarihi:01.10.2008.

<sup>40</sup>Erişim:<http://derinegitim.com.tr/page.asp?id=63>, Erişim Tarihi:01.10.2008.

### 1.4.1. Temel Yetkinlikler

İşletme stratejileri doğrultusunda, bu stratejilere ulaşmak amacıyla tüm işletme çalışanlarının sahip olması beklenen bilgi, beceri ve davranışlardır. Temel yetkinliklerin bazılarını aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:<sup>41</sup>

- Yeniliğe ve Değişime Açıklık,
- Analitik Düşünme,
- İnisiyatif Kullanma / Risk Alma,
- Proaktif Olma,
- Esneklik / Değişen Koşullara Adapte Olma,
- Kaynakları Etkin Kullanabilme,
- Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak.

Aşağıda temel yetkinliklerden “Analitik Düşünme<sup>42</sup>” tanımlanmış ve bu yetkinliğe sahip bir çalışan tarafından gösterilmesi beklenen davranışlar belirtilmiştir:

---

<sup>41</sup>ERKOÇ, s. 161.

<sup>42</sup>YETKİN, y.l.t., s.12.

**TABLO 2: Analitik Düşünme Yetkinliği**

<b>Yetkinlik</b>	<b>Analitik Düşünme</b>
<b>Tanımı</b>	Mantıksal, sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla karşılaşılan sorunları çözebilme kabiliyeti.
<b>Gösterilmesi</b> <b>Beklenen</b> <b>Davranışlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ İki veya daha fazla seçenek arasında sistematik bir karşılaştırma yapabilme;</li><li>➤ Birtakım bilgilerdeki tutarsızlık ve uyumsuzlukların farkına varabilme;</li><li>➤ Karar verme veya bir durumu analiz etme sürecinde birtakım parametreleri ve faktörleri belirleyebilme, maliyetleri, faydaları, riskleri ve değişimleri ölçümleyebilme;</li><li>➤ Karmaşık görev ve problemleri parçalarına ayırarak ele alma ve her bir parçayı detaylı bir şekilde dikkate alabilme;</li><li>➤ Yerine getirilmesi gereken işlerin öncelik sırasını belirleyebilme.</li></ul>

#### **1.4.2. Yönetsel Yetkinlikler**

Yönetsel yetkinlikler, işletmeler içinde yönetici pozisyonundaki ya da kariyer hayatları içinde yöneticilik pozisyonuna gelebilecek kişilerin sahip olması beklenen yetkinliklerdir<sup>43</sup>. Yönetsel yetkinliklerin bazılarını aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz:

- Olumlu Kişilerarası İlişkiler,
- Yenilikçi Olma,
- Yaratıcı Olma,
- Karar Verme,
- Takım Çalışmasına Yatkinlik,

<sup>43</sup>USLUER, Erişim:<http://www.pazarlamaciyiz.com/yetenek-yetkinlik-ve-performans.html>, Erişim Tarihi:01.10.2008.

- Stratejik Düşünme,
- Planlama / Organize Etme,
- Kalite Odaklılık,

Aşağıda yönetsel yetkinliklere bir örnek verilmiştir:<sup>44</sup>

**TABLO 3:** Takım Çalışmasına Yatkınlık Yetkinliği

Yetkinlik	Takım Çalışmasına Yatkınlık
<b>Tanım</b>	Takım üyesi olarak diğer üyelerle uyum ve işbirliği içerisinde çalışma arzusu ve kabiliyeti.
<b>Gösterilmesi</b> <b>Beklenen</b> <b>Davranışlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diğer takım üyelerinin fikirlerini yapıcı bir şekilde dinleyebilmek ve karşılık vermek.</li> <li>➤ Takım içerisinde ortaya çıkan anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde çözümlenebilmek.</li> <li>➤ Deneyimlerini diğer üyelerle paylaşabilmek.</li> <li>➤ Diğer üyelere yardım, bilgi ve destek sağlayarak ilişkilerini sürdürmek.</li> </ul>

### 1.4.3. Teknik Yetkinlikler

Teknik yetkinlikler, işletme stratejileri doğrultusunda, bu stratejileri gerçekleştirebilmek amacıyla işletme içindeki iş aileleri doğrultusunda beklenen ve işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardır. Fonksiyon / birim bazında belirlenir.<sup>45</sup> Teknik yetkinliklerden bazıları;

- Pazarlama Bilgisi
- Pazar Araştırması Yapma

<sup>44</sup>YETKİN, y.l.t., s.8.

<sup>45</sup>Zehra ÇINAR, Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, Erişim: <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/yetkinlik-bazli-performansdegerlendirme.htm>, Erişim Tarihi:14.09.2010.

- Rekabet Analizi Yapma
- Müşteriye Teknik Bilgi ve Destek Sağlama
- Müşteri Problemlerini Çözümleme
- Müşteri Odaklılıktır.

Teknik yetkinliklere “Müşteri Odaklılık” ile örnek verilebilir:<sup>46</sup>

**TABLO 4: Müşteri Odaklılık Yetkinliği**

<b>Yetkinlik</b>	<b>Müşteri Odaklılık</b>
<b>Tanım</b>	Müşterinin beklentilerine artı değer yaratacak şekilde yanıt vermek, müşteri tatmini sağlamak.
<b>Gösterilmesi</b> <b>Beklenen</b> <b>Davranışlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İç ve dış müşteriler ile bunların beklentileri konusunda derin bir algılamaya sahip olmak.</li> <li>➤ Müşteri beklentilerini karşılamak için uygun kaynakları harekete geçirmek.</li> <li>➤ Müşteri tatmini konusunda bireysel sorumluluk üstlenmek.</li> <li>➤ Açık ve direkt iletişim becerilerini kullanarak, müşterinin güvenini kazanmak.</li> <li>➤ Müşterileri, kendileri için önemli olan unsurlara en yüksek önceliğin verildiği konusunda ikna etmek.</li> </ul>

Yetkinlikler çeşitli yazarlar ve bilim adamlarınca değişik gruplarda da sınıflandırılmıştır. David Mc Clelland yaptığı çalışmalar sonucu altı başlık altında yirmi yetkinlik belirlemiştir. Bunlar:<sup>47</sup>

- 1) Başarı yetkinlikleri (başarı motivasyonu, geliştirme çabası, kalite ve düzen kaygısı).
- 2) Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri (empati, müşteri odaklılık).

<sup>46</sup>YETKİN, y.l.t., s.7.

<sup>47</sup>Sinan ÜNSAR, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, 2009, s. 46.

- 3) Etki yetkinlikleri (etki yetkinliği, örgütsel duyarlılık, ilişki kurma yetkinliği).
- 4) Yönelisel yetkinlikler (başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği).
- 5) Uygun düşünme ve problem çözme yetkinlikleri (analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliği).
- 6) Kişisel etkinlik yetkinlikleri (kontrollülük, özgüven, örgüte bağlılık, esneklik).

Yukarıda altı başlık altında sunulan 20 yetkinlik değerlendirildiğinde çalışanların sahip olduğu yetkinliklerin; sosyoloji, zeka, psikoloji, sosyal psikoloji, iletişim, güdülenme, yaratıcılık, uyum, sosyal birliktelik ve takım çalışması gibi kavramlara bağlı özellikler olduğu söylenebilir. Söz konusu yetkinliklerin işletmelerde kullanılmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir takım faktörler de mevcuttur. Kişisel yetkinliği etkileyen dışsal ve içsel 2 faktör mevcuttur. Bunlar:<sup>48</sup>

- 1) Dışsal Faktörler (işin kendisi, işin karmaşıklığı, işin fiziksel çevresi işin sosyal çevresi)
- 2) İçsel Faktörler (yetenek anlayışı, genel sağlık durumu, kişilik özellikleri, duygu durumu)

Bu faktörlerin işteki mevcudiyeti veya yokluğu çalışanların yetkinliklerini artırabilir ya da azaltabilir. Önemli olan yöneticilerin adı geçen faktörleri kontrol altına alarak ve yönlendirerek çalışanların yetkinliklerini üst derecede sergileyebilecekleri ortamı oluşturmalarıdır.<sup>49</sup>

## **1.5. YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİNİN YARARLARI**

Bir yetkinliğin, o işletme açısından kabul edilebilir olması için işletmenin başarısıyla, yapılan işle ilgili olması, dikkate değer ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Böyle olduğuunda yetkinlik işletmeye değer katacaktır. Yetkinliklerin uygun ve faydalı olması için dikkate değer ve ölçülebilir davranışlara uyarlanabilmeleri gerekmektedir. Çalışanların yetkinlikleri, işletmenin iş stratejilerini gerçeğe döndürme kapasitesini göstermektedir. Yetkinlik bazlı sistemin

---

<sup>48</sup>Ümit BERKMAN, Can HALİL, Yüksel ÖZNER ve Paksoy MAHMUT, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, (Aktaran: ÜNSAR, a.g.m., s. 46), s. 538-544.

<sup>49</sup>ÜNSAR, a.g.m., s. 46.

kullanılmasının hem işletme hem de çalışanlar için sağlayacağı faydalardan bazılarını şöyle özetleyebiliriz:<sup>50</sup>

- Beklentilerin ve kalıcı başarı ölçütlerinin açıkça tanımlanması,
  - Çalışanların kendilerinden bekleneni tam olarak bilmeleri,
  - Tanımlanmış davranışların yöneticiler için de rehber niteliği taşıması,
  - Bireysel davranışları, işletme değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirerek yön birliğinin sağlanması,
  - Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,
  - Kariyer adımları için ortak standartlar oluşturulması,
  - Eğitimlerin davranışlarla ilişkilendirilerek etkinliklerinin artırılması,
  - Seçme ve yerleştirme sisteminin tutarlı ve şeffaf olması,
  - İşletme genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak bilinmesi,
  - İşletme performans standartlarının açıklığa kavuşturulması ve çitanın yükseltilmesi,
  - Çalışanları yaratıcı düşünme ve inisiyatif almaya teşvik etmesi,
  - Çalışanların motivasyonunun artması
- dır.

## **1.6. YETKİNLİKLERİN KULLANILMASI**

Son yıllarda birçok işletme gelişim stratejilerini ve yönetim modellerini yetkinlik bazlı sistemler doğrultusunda yeniden düzenlemeye ve geliştirmeye yönelmektedir. Bunun ilk sebebi, ulaşılabilir bireysel performansa odaklanmanın işletmenin performansına sağlayacağı faydaya inanmaktır. Bu sistemin kullanılması ile işletmelerde önemli pozisyonlara getirilecek kişilerin burada başarılı olmaları için hangi özelliklere ihtiyaçları olduğunu belirleyebilmek, işletme performansı ve etkinliği arttırmak için doğru role doğru kişileri seçmek, yeni roller için bireysel yetkinlikleri değerlendirmek ve eğitim ihtiyaçlarını tanımlayabilmek mümkün olabilmektedir.<sup>51</sup>

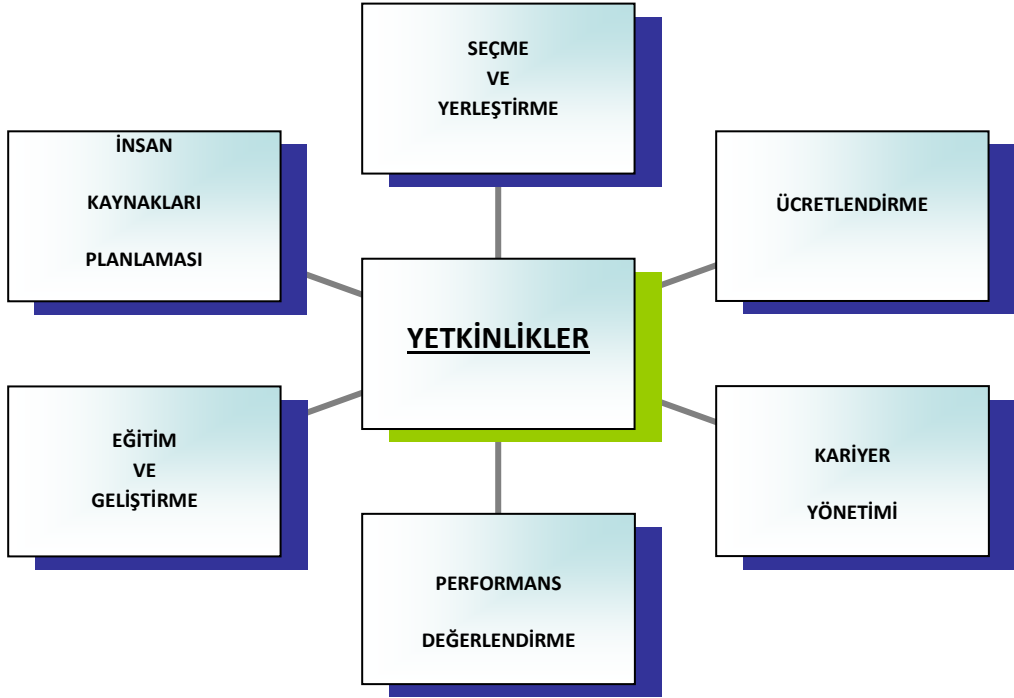
---

<sup>50</sup>Gülkibar BİÇER ve Şerafettin DÜZTEPE, “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 2003,s.18-19.

<sup>51</sup>BİÇER ve DÜZTEPE, a.g.m. , s.19.



**SEKİL 4:** Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarıyla İlişkisi<sup>52</sup>



İnsan kaynakları planlamasında yetkinlikler, mevcut insan kaynaklarının ve bu kaynakların nasıl değerlendirildiğinin bir envanterini oluşturmak için veri tabanı olarak kullanılır. Özellikle çok sayıda çalışanı olan işletmeler için, yetkinlik bazlı planlamanın değer yaratan kilit pozisyonlara odaklanması maliyet avantajı sağlar. Yetkinlik bazlı İK planlamasına yönelik uygulama aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>53</sup>

- Pozisyonların yetkinlik gereksinimleri belirlenir ve pozisyonu dolduran çalışanların yetkinlik değerlendirmesi yapılır.
- Tahminleme süreci ile geleceğe yönelik insan kaynakları gereksinimleri projeksiyonu yapılır.
- Bu projeksiyona yönelik pozisyon ve insanlara, gelecek koşullarını değerlendiren yetkinlikler atanır.
- Mevcut durum ve gelecek projeksiyonu karşılaştırarak arasındaki farklar belirlenir.
- Farkı kapatmaya yönelik hareket planları oluşturulur.

<sup>52</sup>YETKİN, y.l.t., s. 16 yer alan şekil esas alınarak hazırlanmıştır.

<sup>53</sup>YILMAZ, y.l.t., s. 24.

- Belirli dönemler itibarı ile sistemin kontrolü, İK planlamasının son aşamasıdır.

Çalışan seçimi, verilerin örgütsel ve dış koşullar çerçevesi içinde, başvuranlar arasından işin gereksinmelerine daha uygun olması muhtemel adayların yöneticiler tarafından seçilmesi sürecidir. Bu süreç, eleman ihtiyacı ile başlayan, seçilen kişinin işletmeye kabulü ile sonlanan bir dizi çalışmayı içerir.<sup>54</sup>

Yetkinliklerin en önemli avantajlarından biri, çalışan seçim sürecinde işletme yetkililerine, doğru görev bilgileri sağlayarak başvuran adaylar arasından daha iyi bir seçim yapabilmelerini mümkün kılmaktır. Ayrıca başvuran adaylara, çeşitli görevlerin kapsamı ve aranan özellikler daha iyi açıklanabilecektir. Personel seçiminin gerçekleştirilmesi için önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. İşi yapacak olan kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmak gereklidir. İş-kişi uyumunun başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi, bireylerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi, işe ait yetkinlik modelinin dikkate alınması ve iş-kişi arasındaki uyumun değerlendirilmesi ile mümkündür. Sonuçta işe ve işletmeye en uygun adayın seçilmesi amaçlanmaktadır.<sup>55</sup>

Yetkinlik bazlı mülakatlar, pozisyon için tanımlanmış kilit yetkinlikler temel alınarak görüşmecilerin adayları değerlendirmesine yardımcı olmak amacıyla davranışla ilgili sorular üzerine yapılandırılmaktadır.<sup>56</sup> Geleneksel mülakatlarda adaylara genel bilgi düzeyleri ya da kendilerinin farkında oldukları alanlarla ilgili sorular sorulur. Üstelik adaya sorulan “En güçlü yanınız hangisidir ?” gibi bir soruya verdiği “Motivasyonum yüksektir, sıkı çalışırım ve herkesle de uyumluyumdur” gibi bir cevap görüşmecide adayın pozisyon için uygun bir aday olduğu izlenimini uyandıracaktır. Adaya bu tür genel sorular sormak yerine “İş arkadaşlarınızdan ya da yöneticinizden hiç destek almadan tamamladığınız bir projenize örnek verir misiniz?” gibi bir soru motivasyon düzeyinin anlaşılması açısından daha yararlı olacaktır. Ayrıca, geleneksel mülakatlarda, pozisyon ne olursa olsun adaylara aynı

---

<sup>54</sup>Demet ÖZCAN, “Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s. 3.

<sup>55</sup>Duygu KIZILDAĞ, “İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması: Bursa’da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006, s.52-53.

<sup>56</sup>Robin KESSLER, Competency Based Interviews, Career Press, U.S.A., 2006, s.23.

sorular sorulur. Adaylar bu tür sorulara da aşınadılar ve hazırlıklıydılar. Bir anlamda, geleneksel mülakatlarda adayın ilgili işi yapabilme yetkinlikleri değil herhangi bir işi yapabilme “yetkinlikleri” sorgulanmış olur. Geleneksel mülakatlarla yapılan hatalı işe alımların, işletmeye, işe alınan kişinin yıllık ücretinin neredeyse iki katı kadar bir maliyete neden olduğu tahmin edilmektedir. Bununla birlikte, yetkinlik bazlı mülakat tekniğinde adaya geleceğe ilişkin varsayımsal bir durumda nasıl davranacağı yerine geçmişte benzer bir durumda nasıl davrandığının sorulması da durumsal (situational) mülakatlardan ayıran temel özelliktir.<sup>57</sup>

Yetkinlik bazlı personel seçme fonksiyonu aşağıdaki uygulama aşamaları ile hayata geçirilebilir:<sup>58</sup>

- Hedef pozisyon için yetkinlik modellerinin geliştirilmesi,
- Adayların yetkinliklerinin tam ve doğru olarak değerlendirilmesi ve bu amaçlara uygun metotların seçilmesi,
- Yetkinlikleri değerlendirecek kişilerin eğitilmesi,
- Adayların hedef pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler için belirlenen metotlarla değerlendirilmesi,
- Aday - hedef pozisyon, yetkinlik değerlendirmelerinin karşılaştırılması,
- İşe alma / atama / terfi kararının verilmesi,
- Verilen kararın uygunluğunun kontrol edilmesi.

İşin gereklerinin tam olarak yerine getirilmesi için çalışmada bulunması gereken özellikle şu andaki yetkinliklerin karşılaştırılması sonucu kişinin eğitim eksikliğinin belirlenmesi eğitim ihtiyaç analizidir. İş mevzuatı gerekleri, yetkinlikler, performans sonuçları, işletmenin stratejileri ve hedefleri, teknolojik değişimler, müşterinin beklentileri, yeni ürünler, işin içeriğindeki değişiklikler, kariyer / yedekleme sonucunda eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Yetkinlik bazlı eğitim uygulamalarında çalışanlar belirlenen yetkinliklerini geliştirmek için ilgili eğitimlere katılırlar. Eğitimden önce geliştirilmek istenen yetkinlikle ilgili seviye bellidir ve eğitimle hedeflenen, belirlenen yetkinliklerin seviyesini hedeflenen değere çıkarmaktır. Bununla birlikte eğitimi tamamlamak, çalışanların beklenen yetkinlik düzeyine çıktığını garanti etmeyecektir. Çalışanlar eğitim değerlendirme testlerinde

---

<sup>57</sup>Tarık SOLMUŞ, “Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği Ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, Erişim: [www.isguc.org](http://www.isguc.org), Erişim Tarihi: 25.01.2008.

<sup>58</sup>YILMAZ, y.l.t., s. 25.

sorulan tüm soruları doğru olarak yanıtlasa bile bu eğitimin çalışanın performansına olumlu bir etkide bulunup bulunmadığını anlamak sadece yetkinlik seviyesinin eğitim sonrasında ölçülmesi ile mümkündür. Bu amaçla eğitim alındıktan belli bir süre sonra çalışanların yetkinlikleri yöneticileri tarafından tekrar değerlendirilir. Bu sayede eğitimin iş sonuçlarına etkisi ölçülmüş olur. Ayrıca çalışandaki performans gelişimi diğer insan kaynakları sistemlerine girdi teşkil eder.<sup>59</sup>

Yetkinlik bazlı kariyer planlama kritik işler için gerekli yetkinliklerin belirlenmesini, adayları ve kişi - iş uygunluğunu değerlendirmektedir. Kariyer haritaları iş ailesinde veya iş ailesinin karşısında yatay anlamda işi besleyen görevleri, dikey anlamda hedef pozisyonları belirten ilerleme haritalarıdır.<sup>60</sup> Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemi ile kişinin şu anda sahip olduğu işteki ve gelecekte sahip olması gereken işteki performans kriterleri ve bu işlere yönelik yetkinlikler belirlenmekte ve kariyer gelişim sürecinde kişiye uygun seçenekler sunulmaktadır.<sup>61</sup>

Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemleri, yukarı doğru, yatay, çapraz ve ikili kariyer yolları, ilerleme ve gelişme fırsatlarının önündeki engelleri ortadan kaldırmış, esnek ve kolaylıkla güncellenebilen bir sistemin kurulmasına olanak sağlamıştır. Bu sayede çalışanların yüksek performanslarına hak ettikleri değerin verilmesi için kademe atlamalarına gerek kalmamıştır. Kişiler yatay ilerleme yolunu seçse bile yetkinlikleri ve performansları oranında ücret aldıkları için işletmelerde adil bir ücret sistemi oluşumu sağlanmış olmaktadır. Kariyer planlamanın işletmelerde yetkinlik bazlı olarak gerçekleştirilmesi daha objektif ve açık bir yapı kazandırarak, çalışanların işletmelerine güvenini artırmakta, hedefe ulaşmak için gerekli unsurlar belli olduğundan gelişme daha kısa sürede ve bilinçli olarak gerçekleştirilebilmektedir.<sup>62</sup>

Yetkinlikler, tüm insan kaynakları fonksiyonlarında kullanıldığı gibi çalışanların performansı değerlendirilirken de kullanılmaktadır.

---

<sup>59</sup>KIZILDAĞ, y.l.t., s. 55-56.

<sup>60</sup>SPENCER VE SPENCER, (Aktaran: KIZILDAĞ, y.l.t., s. 59.), s. 276.

<sup>61</sup>BOYATZİS, (Aktaran: KIZILDAĞ, y.l.t., s. 59), s.253.

<sup>62</sup>Armağan GÜREL, “İşletmelerde Personel Seçme Ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006, s.39.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

#### 2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, genel olarak performans değerlendirme kavramı tanımlanacak, amaçları belirtilecek, yöntemleri ve uygulama esnasında karşılaşılabilecek sorunlar üzerinde durulacak ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları hakkında bilgi verilecektir. Bu bölümde ayrıca kavram, model boyutları ile “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme” ele alınacaktır.

##### 2.1.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Tanımı

2000’li yıllara girerken işletmelerde gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojiye baş döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği aynı paralelde arttıramamıştır. Teknolojik gelişmeleri anlamlı kılan insan kaynağı tarafından etkin kullanılmalıdır. Başarıya yönelen bütün işletmelerde gerçek sermaye insandır. 1930’lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90’lardayken bu oran 2000’li yıllarda %10’un altına düşmüştür. “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen işletmeler gelecekte farkı yaratabileceklerdir.<sup>63</sup>

Günümüzde işletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, işletmelerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır.<sup>64</sup>

Performans, işletmelerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve çalışanın çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir çalışanın veya grubun, ilgili

---

<sup>63</sup>Erişim: [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2), Erişim Tarihi: 20.08.2008.

<sup>64</sup>Levent BAYRAM, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı: 62, 2006, s. 47.

oldukları birimin ve işletmenin amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, işletme açısından önemlidir. Bireysel anlamda çalışanların performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından işletme de etkilenecektir. İşletmenin performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, çalışanların performanslarını da yükseltmek de yöneticinin sorumluluğundadır.<sup>65</sup>

Performans yönetimi ile performans ölçümü genelde uygulamada karıştırılmaktadır. Performans ölçümü, yapılan faaliyetlerin hedeflere ulaşım derecesinin ölçülmesini kapsamaktadır ve performans yönetiminin kapsamı dahilindedir. Performans yönetimi, hangi alanda performansın artırılacağı, nasıl artırılacağı, performansın nasıl ölçüleceği ve hangi aralıklarla ölçüleceğinin ve nasıl geliştirileceğinin belirlenmesini gerektirmektedir.<sup>66</sup>

İşletmelerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren işletmelerde görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.<sup>67</sup>

I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki işletmelerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı çalışanın performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.<sup>68</sup>

Performans değerlendirme, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir.

---

<sup>65</sup>BAYRAM, s. 48.

<sup>66</sup>Mehmet ÇOLAK, Orta Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi, Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2007, s. 13.

<sup>67</sup>Cavide UYARGİL, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, 2008, s.2.

<sup>68</sup>UYARGİL, s.2.

Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar,<sup>69</sup>

- Kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi, isten çıkarma gibi),
- Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi),
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve işletme içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi),
- Doküman oluşturma (çalışan kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma gibi).

Performans değerlendirmesine, değerlendirme yöntem ve teknikleri açısından bakıldığında; öznel ve anlatımsal değerlendirmelerden ziyade, karakter ve genel beceri değerlendirmelerini hedefleyen, psikometrik açıdan görece, karmaşık ölçeklerden daha nesnel ve psikometrik açıdan da daha karmaşık olma çabasında olan davranışsal değerlendirmelere doğru bir değişimin yaşandığı görülmektedir.<sup>70</sup>

Türkiye'deki uygulamalarda ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir. 4857 sayılı İş Yasası'nın 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup>Yeter DEMİR, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006, s. 53-54.

<sup>70</sup>DEMİR, s.54.

<sup>71</sup>UYARGİL, s.2.

### 2.1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Çoğu işletme için çalışanın performansı ya da başarısı, çalışanın işletme amaçlarına yapmış olduğu katkıyla ölçülür. Yapılan katkı arttığı oranda çalışan performans düzeyinin gelişme gösterdiği ya da çalışanın başarısının yükseldiği anlaşılır.<sup>72</sup>

Performans değerlendirme; çalışan ile yönetici arasında ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hem hatalar hem de başarılar açısından sorumluluğunun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmesine olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirme, kişi düzeyinde bireysel psikolojik, işletme düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.<sup>73</sup>

Performans değerlendirme birçok örgütsel amaca hizmet etmektedir. Bunlar:<sup>74</sup>

- Çalışanların performansları hakkında kendilerine geri bildirim sağlamak,
- Terfi edecek olan çalışanlara karar verme,
- İşletmelerin işten çıkarma ve küçülme kararlarını almasını kolaylaştırmak,
- Performans gelişimini teşvik etmek,
- Hedefleri belirlemek ve ölçmek,
- Ücret değişikliklerini saptamak,
- Koçluk ve mentorluk uygulamalarını desteklemek,
- İşgücü planlamasını ya da örgütsel yedeklemeyi desteklemek,
- Bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Toplam örgütsel performansı geliştirmek olarak sayılabilmektedir.

Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir işletmenin yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de

<sup>72</sup>Muammer DOĞAN, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995, s. 235.

<sup>73</sup>Ergün ERASLAN ve Onur ALGÜN, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. , Cilt:20, No:1, Ankara, 2005, s. 95-96.

<sup>74</sup>Dick GROTE, The Performance Appraisal Question and Answer Book : A Survival Guide For Managers, AMACOM (American Management Association), New York, 2002, s. 5-6.



herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.<sup>75</sup>

### 2.1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerini ortaya koymak amacıyla geliştirilen ve uygulanan birçok yöntem bulunmaktadır. Çalışmamızda performans değerlendirme yöntemleri geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ana başlıkları altında ele alınacaktır.

#### 2.1.3.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

➤ **Sıralama Yöntemi ve İkili Karşılaştırma:** Çalışanların değerleyici tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntemin esası, çalışanı diğer çalışanlarla karşılaştırmaktır. Karşılaştırmada tüm çalışanlar örneğin işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bazı nitelikler açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar. Bu yöntemde değerlendirmeye tabi tutulacak olan çalışanların sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlendirme kriterleri saptanır. Takiben, söz konusu kriterler açısından diğer çalışanlara nispetle en başarılı çalışanın adı çizelgenin başına, en başarısız çalışanın adı ise son bölümüne kaydedilir. En başarılı ve en başarısız çalışanlar belirlendikten sonra çizelgenin ikinci sırasına en başarılı olanın devamı olarak daha az başarılı olanı ve diğerlerini aşağıya doğru, başarısız olanları da sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge hazırlanmış olur.<sup>76</sup>

Sıralama yöntemine nispetle, daha sağlıklı bir değerlendirmeye imkan veren ikili (adam – adama) karşılaştırma yöntemi çok daha kesin bir sıralama ortaya koyar. Yöntem, bir çalışanın bir başka çalışana göre belirli kriterler açısından üstünlüğünün yine yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Diğer bir ifade tarzıyla, ikişer ikişer çifte karşılaştırmalar yapılarak sıralama oluşturulur. Dikkate alınan kritere göre her bir çalışan ayrı ayrı diğer çalışanlar ile karşılaştırılır. Sıralama yönteminden farkı tek defada sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve doğru karar vermeye müsaittir. Ancak değerlendirmeye tabi tutulacak grubun sayısı arttıkça

<sup>75</sup>Margaret PALMER, “Performans Değerlendirmeleri”, Rota Yayıncılık, I. Basım, İstanbul, 1993, s. 9-10.

<sup>76</sup>Şerif ŞİMŞEK, H. Serdar ÖGE, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 294.

karşılaştırma sayısının da artacak olması yöntemin kalabalık gruplarda kullanılmasını güçleştirir. Ayrıca karşılaştırmaların genellikle tek bir kriter dikkate alınarak yapılması, birkaç kriterin birlikte dikkate alındığı durumlardaysa objektif değerlendirmelerden ziyade subjektif değerlendirmelerin ön plana çıkması, yöntemlerin günümüzdeki kullanım alanını oldukça sınırlamaktadır.<sup>77</sup>

**TABLO 5: Sıralama Yöntemi Değerleme Çizelgesi<sup>78</sup>**

<b>PERSONEL</b>
<b>1. Ali KOÇ (En Çok Başarılı Olan)</b>
<b>12. Murat IŞIK (En Az Başarılı Olan)</b>

➤ **Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Zorunlu dağılım yönteminde değerleyici çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir. Örneğin değerleyici çalışanların % 60'ının performansının beklentileri karşıladığına, %20'sinin beklentilerin üzerinde performans gösterdiğine ve %20'sinin de beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar verebilir.<sup>79</sup>

**TABLO 6: Zorunlu Dağılım Yöntemi Çizelgesi**

<b>Beklentinin Üzerinde Performans Gösterenler Çalışanlar</b>	<b>Beklentileri Karşılaman Çalışanlar</b>	<b>Beklentinin Altında Performans Gösteren Çalışanlar</b>
%20	%60	%20

<sup>77</sup>ŞİMŞEK ve ÖGE, s. 294.

<sup>78</sup>ŞİMŞEK ve ÖGE, s. 294-295.

<sup>79</sup>İsmet BARUTÇUGİL, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 195.

➤ **Kritik Olay Yöntemi:** Yöneticilerin çalışanları izlemeleri, başarılı ya da başarısız davranışlarını ve özellikle kritik nitelik taşıyan olaylar karşısındaki davranış ve başarılarını kaydetmeleriyle yapılan bir değerlendirme türüdür. Kritik olay yönteminde, yoğun iş karşısında sınırlı davranış gösterme, eğitim ve geliştirmeye karşı çıkma, işe karşı ilgisiz davranma, çalışmayı yavaşlatma gibi olumsuz ya da işte başarı sağlama, işbirliğine yönelme, arkadaşlarına örnek olma gibi olumlu davranışlar izlenir ve not edilir. Belirli dönemler sonunda bu notlar, değerleyici ve çalışan arasında yapılan görüşmelerde ele alınır.<sup>80</sup>

Kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışları belirlemenin zorluğu, çalışanın sürekli izlenmeye olan tepkisi ve değerleyiciye yüklenen yoğun çalışma temposu bu yöntemin dezavantajlarıdır.<sup>81</sup>

➤ **Grafik Dereceleme Yöntemi:** Grafik dereceleme yöntemi performans değerlendirmesinde en sık kullanılan yöntemlerden biridir.

Grafik dereceleme yöntemi geliştirilirken ilk önce iş analizi ya da kritik olay yöntemi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları (uyum yeteneği, mesleki bilgi, üretim miktarı vb.) belirlenir, daha sonra boyutlar kendi içinde derecelendirilir. Bu dereceler sayı veya harf ile ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de çalışanın başarı dereceleri sayısal olarak saptanabilir. Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından çalışanın nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur.<sup>82</sup>

➤ **Kontrol Listesi Yöntemi:** Bu yöntemde değerleyici çalışanın işteki başarısını sorgulayan bir dizi ifade içinden o çalışan için en uygun olanlarını işaretler. Her ifadenin önem derecesine göre belli bir puanı vardır. İşaretlenen ifadelerin puanları toplandığında çalışanın toplam puanı ortaya çıkar. Yöntemin sakıncası, başarıyı

---

<sup>80</sup>Ömer Faruk AKYÜZ, Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.85-86.

<sup>81</sup>AKYÜZ, s.85-86.

<sup>82</sup>Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s. 175.

ölçen ifadelerin yeterli olmaması veya ifadelere verilen ağırlıklı puanların hatalı olması durumunda yanlış değerlendirmeye yol açmasıdır.<sup>83</sup>

➤ **Doğrudan İndeks Yöntemi:** Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları işin gerektirdiği sonuçlara göre örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi yansız kriterlere dayanır. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan çalışanlarda yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça sayısı gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir.<sup>84</sup>

### 2.1.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

➤ **Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi:** Değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlendirmeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlendirmede çalışanın işteki başarısını ön planda tutmak amacıyla geliştirilen bir yöntemdir. Bu yöntem, başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir. Amaçlara göre yönetim, bireysel yönetsel sorumlulukların tüm işletmenin amaçları açısından tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu sistem her yöneticinin plan yapmasını ve astlarının olduğu kadar kendi başarısını da somut sonuçlar açısından değerlendirmesini mümkün kılmaktadır.<sup>85</sup>

Amaçlara göre yönetim sürecinin başarılı olabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken bazı koşullar vardır. Öncelikle amaçların somut bir şekilde

---

<sup>83</sup>Rıdvan KARALAR ve diğerleri, “Genel İşletme”, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Basım, Eskişehir, 2004, s. 168.

<sup>84</sup>M. Akif HELVACI, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s. 167, Erişim: <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>, Erişim Tarihi: 23.03.2008.

<sup>85</sup>Erdoğan GAVCAR, Zeki Atıl BULUT, Kemal ENGİN, “ Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:2, Cilt: 13, Manisa, 2006, s. 36.

belirtilmiş ve ölçülebilir olması gereklidir. Ölçülemeyen ya da en azından doğrulanamayan amaçlardan kaçınılmalıdır. Amaçlar bu özelliklerinin yanında ulaşılabilir olmalı ancak rekabetçi bir özellik de taşımalıdır, açık ve net olarak yazılı biçimde belirtilmelidir. Bunun yanı sıra, amaçlara göre yönetim, amaç belirleme sürecine çalışanın katılımını gerektirir. Çalışanın aktif katılımı, faaliyet planı geliştirilmesinde de gereklidir. Başarılı bir amaçlara göre yönetim için son gereklilik ise; amaçların ve faaliyet planının, çalışanın performansı hakkında, yönetici ile çalışanın düzenli tartışmaları temeline hizmet etmesidir. Bu düzenli tartışmalar çalışan ve yöneticiye gelişim için yapılacakları belirleme ve gerektiğinde amaçları değiştirme sansını verir.<sup>86</sup>

➤ **360 Derece Geri Bildirim Yöntemi:** Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. İşletmelerde birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarının hakim olduğu, yöneticilerin yanında personelin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu işletmelerde, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri (yukarıdan aşağı yaklaşımı) işlevsiz hale gelmiştir. Bugün “360 Derece Performans Değerlendirme” çeşitli organizasyonlar tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa’da büyük işletmeler tarafından kullanılmaktadır.<sup>87</sup>

360 derece değerlendirme yönteminde değerlendirmeye ilişkin veriler, birçok kaynaktan veya birçok değerlendiriciden toplanır. Örneğin, bir yöneticinin performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için toplanan veriler, düşünceler ve gözlemler ona bağlı çalışanlardan, en yakın amirinden, meslektaşlarından hatta müşteriler veya hizmet sağlayıcılardan elde edilebilir. Bu değerlendirme modeli,

---

<sup>86</sup>Filiz Yıldırım DİLSİZ, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.89.

<sup>87</sup>Selin METİN CAMGÖZ, Nurdan ALPERTEN, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:2, 2006, s. 194.

performans değerlendirme yöntemleri içinde çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışanların iş ilişkisi içinde olduğu değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Çalışanın performans değerlendirmesi yapılırken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak değerlendirme havuzu oluşturulur. Böylece performans değerlendirmesinin çok yönlü olarak uygulanarak, değerlendirme amaçlarına mümkün mertebe yaklaşılması öngörülmektedir.<sup>88</sup>

➤ **Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi:** Takım odaklı performans değerlendirmede, takımın performansının yanında takımı meydana getiren çalışanların bireysel performansları da ayrı ayrı dikkate alınmaktadır.

Bir bütün olarak takımı değerlendirmek kolay değildir. Performansı yakından etkileyen işletme politikaları, işletme kültürü, diğer takımlarla olan ilişkiler, çevresel şartlar gibi birçok faktör söz konusudur. Takım odaklı performans değerlendirmede genellikle üç önemli faktörden yararlanır:<sup>89</sup>

➤ Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; bu sonuç çıktılarıyla süreç ölçümleriyle ve müşteri tatmini ile ölçülmektedir. Bu ölçümler ağırlıklandırılarak bir tek puan haline getirilir. Daha sonra bu puan takımın her üyesine tahsis edilir.

➤ Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı; bireysel katkılar, takım toplantılarında gerçekleşen katkı, birey tarafından yapılan süreç analizleri vb. kapsar. Bu katkıların takım performansını etkilemesi önemlidir.

➤ Takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi; çalışan tarafından geliştirilmeye çalışılan yetenekler için harcanan zamanın yönetici tarafından değerlendirilmesi söz konusu düzeyi ortaya koyar.

➤ **Balanced Scorecard Performans Değerlendirme Yöntemi:** Bu yöntem yöneticilere, işletmenin vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Burada önemli olan çeşitli ölçüm şekilleriyle işletmenin temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler yoluyla işletmedeki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. İşletmenin elde etmek istediği

---

<sup>88</sup>Mustafa KO, "Personel Başarısının Değerlendirilmesi Ve Başarı Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler", Bütçe Dünyası Dergisi, Cilt 3, Sayı 27, 2007, s. 31-32, Erişim: <http://www.debud.org/Html/dergi/27/mkoc.pdf>, Erişim Tarihi: 23.03.2008.

<sup>89</sup>ŞİMŞEK ve ÖGE, 2007, s.301.

sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle, üst düzey yöneticiler, tüm çalışanların enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için yönlendirme imkanına kavuşmaktadırlar. Bu anlamda, bu yöntem bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak kullanılmaktadır.<sup>90</sup>

Dengeli performans değerlendirme yöntemi yöneticilere işletmeyi dört farklı boyuttan değerlendirme imkânı vermektedir. Boyutlar, işletmenin hissedarlarına ve sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren finansal göstergeler, işletmenin müşterilerine nasıl görüldüğünü gösteren müşterilerle ilgili göstergeler, işletmenin sahip olduğu değerlerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergeler ve tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel işletme süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır.<sup>91</sup>

#### **2.1.4. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar**

“Performans değerlendirme yöntemleri, değerleyicilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülerek geliştirilmiştir. Fakat uygulama sırasında karşılaşılan sorunlar, genellikle sistemi iyi tanımamaktan ve yöntem hakkında gerektiği kadar bilgilendirilmemektir”<sup>92</sup> ve kişisel duygu-düşüncelerin etkisinde kalmaktan kaynaklanmaktadır.

Çalışmamızda, performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar değerleyiciden ve ölçüm aracından kaynaklanan sorunlar başlıkları altında irdelenecektir.

##### **2.1.4.1. Değerleyiciden Kaynaklanan Sorunlar**

Değerlendirme, çalışanın performans düzeyi hakkında genelde yöneticilerin gerçekleştirdiği bir yargıya varma işlemi olduğundan, değerlendirmede kimi

<sup>90</sup>Robert, S. KAPLAN ve David NORTON, Balanced Scorecard, Sistem Yayıncılık, İstanbul, (Aktaran: Veysel AĞCA ve Ender TUNÇER, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2006) 1999, s.32-33.

<sup>91</sup>Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, (Aktaran: Veysel AĞCA ve Ender TUNÇER, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2006), 2003, s.456-457.

<sup>92</sup>Bilge KARABULUT, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Erişim: <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>, Erişim Tarihi: 04.08.2009.

yöneticilerin bir takım hataları ve olumsuz tutumları söz konusu olabilmektedir. Bu hata ve olumsuz tutumlar, değerlendirme sürecinden istenilen ölçülerde fayda elde etmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>93</sup>

Değerlendirme sürecinde ortaya çıkan değerleyici hatalarının önemli bir kısmı sosyal algılama hatalarından kaynaklanmaktadır. Bir bireyin diğerini algılama biçimi olarak tanımlanabilecek olan sosyal algılama, psikolojik ve duygusal içerikli bir yaklaşımdır. Değerleyiciler, gözlemledikleri çalışanların belli nitel ve nicel karakteristiklerine göre yargıda bulunurlar. Değerlendirilen hakkında az miktarda bilgiye dayandırarak en kısa zamanda izlenim edinme eğilimindedirler. Buna yani yanlış algı geliştirmeye, değerleyicinin kişilik özelliklerinin önemli ölçüde etkisi de vardır.<sup>94</sup>

Doğru ve güvenilir değerlendirme sonuçları elde edilememesine neden olan değerlendirme hatalarını aşağıdaki biçimde inceleyebiliriz:

➤ **Hale Etkisi:** Hale etkisi değerleyicinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır.<sup>95</sup>

➤ **Merkez Eğilim Hatası:** Bazı değerlendiriciler, çalışanları “etkin” veya “etkin değil” olarak değerlendirmekten hoşlanmazlar. Bu durumda merkez eğilimi denilen, herkesi ortalama değerlendirme hatasına düşerler. Bu hata, değerlendirme

---

<sup>93</sup>İsmail ÖZDEMİR, “Performans Değerlendirme Yöntemleri, Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi”, Doktora Tezi, İstanbul, 2007, s. 110.

<sup>94</sup>ÖZDEMİR, s.111.

<sup>95</sup>KARABULUT, a.g.m., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi”, Erişim: <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi>, Erişim Tarihi: 04.09.2009.



formlarında uç noktaların kaçırılmasına neden olur. Bu durumun en tipik örneği, 10'lu bir ölçekte çalışanların 4, 5 veya 6 olarak notlanması olabilir.<sup>96</sup>

➤ **Yakın Geçmiş Hatası:** Genellikle değerlendirmelerde ilk akla gelen değerlendirmesi yapılan kişinin en son gösterdiği davranışlardır. Geçmişteki olumlu davranışları unutarak yalnız en son olumsuz davranış üzerinden değerlendirme yapmak sakıncalı olabilir.<sup>97</sup>

➤ **İlımlılık ve Sertlik Hatası:** Bazı değerlendiriciler diğerlerine göre daha ılımlıdır ve herkesi olduğundan daha yüksek değerlendirirler. Bazı değerlendiriciler ise diğerlerinden daha katı bir yapıya sahiptir ve değerlendirmeleri olduğundan düşük yaparlar. Özellikle olduğundan daha düşük değerlendirme eğilimi kendini diğerlerine daha sert gösterme çabasından kaynaklanır. Bu iki eğilim de, performans standartları, tam olarak karşılaştırılmamış ise görülebilir.<sup>98</sup>

➤ **Kontrast Hatası:** Değerleyicinin kısa süre içinde birçok çalışanı değerlendirmesi, arka arkaya yapılan değerlendirmelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her çalışanın kendisinden önce değerlendirilenin aldığı puandan etkilenmesi kontrast hatası olarak adlandırılır. Bu tür hataların önlenmesi için çalışan; başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.<sup>99</sup>

➤ **Objektif Olamama:** Performans değerlendirmeleri, yapılan iş üzerinde anlaşılacak amaç ve hedefler bakımından değerlendirilmek için gerçekleştirilir. Ne var ki, çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zamanda yönetici subjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır.<sup>100</sup>

#### 2.1.4.2. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen için somut öğelerden oluşması

<sup>96</sup>Önder BİRGÜL, "Performans Yönetimi Sistemi ve Eğitim Planlama Süreci Arasındaki İlişki: Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.38.

<sup>97</sup>Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Barış Yayınları, İzmir, 2001, s. 289.

<sup>98</sup>BİRGÜL, y.l.t., s. 38.

<sup>99</sup>ÖZDEMİR, d.t., s. 115.

<sup>100</sup>PALMER, 1993, s.21.

değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makine başında çalışan birinin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır.<sup>101</sup>

### **2.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları**

Performans değerlendirme, çalışanın işindeki etkinlik ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşmaktadır. İnsana yönelik bir çalışma olması sebebiyle çalışanın etkinlik ve performans düzeyini belirlemek oldukça güçtür. Performans değerlendirme ile girilen zorlu süreç sonunda elde edilen verilerden yarar sağlanması, bu verilerin diğer insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılması ile yakından ilgilidir. Aksi takdirde tüm veriler, işletme için atılacaktır.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler, işletmenin stratejik planlamasında, çalışanın eğitim planlamasında, kariyer ve ücret yönetiminde, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme, işletme içi hareketlilik, işten çıkarma kararlarında kullanılabilir:

➤ **Stratejik Planlama:** Hemen her işletmede, tepe yönetimi tarafından genel amaçlar stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler bölümlere dağıtılır. Her bölüm kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedefleri bireysel düzeyde belirleme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, işletmenin stratejik planları bireysel planlar, hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. Her işletmenin kendisi için geliştirdiği, yerleştiği performans değerlendirme modelleri, bu model içinde

---

<sup>101</sup>HELVACI, a.g.m., s.160.

yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler, vb. işletmenin stratejilerinin bir uzantısıdır. Bu çerçevede performans değerlendirme, işletmenin strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.<sup>102</sup>

➤ **Eğitim Planlaması:** Performans değerlendirme sürecinin işletmenin gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biri çalışanın mevcut durumunun belirlenerek gelecekte beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesidir. Performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçlar işletme stratejileri ve bütçeleri doğrultusunda önceliklendirilerek eğitim ve gelişim planlaması yapılabilmektedir. Eğitimin planlanması, bütçe, zaman, kaynaklar, yöntemler, hedef kitle gibi konuların yer aldığı kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerin belirlenmesiyle yapılan ön çalışmaları kapsar. Ön çalışma aşamasında performans geribildirim görüşmesi yapılarak yöneticinin çalışanına güçlü ve gelişime açık yönlerini bildirmesi çalışanın memnuniyeti ve motivasyonu açısından çok önemlidir. Eğitim ihtiyacı tespit edilip geribildirim yapıldıktan sonra planlama aşamasında, eğitimle ulaşılmak istenen hedefler, izlenecek yöntemler, zaman, sıklık, kullanılacak teknolojiler, işletme içi veya dışı olması, yurt içi veya yurt dışı ve maliyetler gibi konular değerlendirilmektedir. Dönem başında ve sonunda yapılan performans değerlendirme sonuçları dönem içinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde de veri olarak kullanılmaktadır.<sup>103</sup>

➤ **Kariyer Yönetimi:** Kariyer yönetimi, kişinin işletme içindeki statüsü, itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı, yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Çoğu zaman işletmelerde statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan kişiler vardır ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimseyemeyen, başarılı olamayan, mutlu olamayan çalışanlar vardır. Yerinden, görev tanımından, ilişkilerinden mutsuz olanlar vardır. Tüm bu veriler insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemlidir. Çünkü işyerinde mutlu olan kişiler

---

<sup>102</sup>DİLSİZ, y.l.t., s. 34.

<sup>103</sup>Göktuğ GÖZÜTOK, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 62.

verimli olabilirler. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır.<sup>104</sup>

➤ **Ücret Yönetimi:** İşletmede sağlam bir ücret yapısının kurulması açısından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yoluyla dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır. Performans değerlendirmenin kişileri motive edebilmesi için görüşler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır. Öncelikle amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için, performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanları ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmektedir.<sup>105</sup>

➤ **Rotasyon, İş Geliştirme ve İş Zenginleştirme:** Performans değerlendirme ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir. Performans değerlendirme sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların işletme hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar. Görüldüğü gibi, performans değerlendirme, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olur. Önemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olur.

---

<sup>104</sup>İlhami FINDIKÇI, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, 7. Basım, İstanbul, 2009, s. 337, 338.

<sup>105</sup>DİLSİZ, y.l.t., s. 35.

Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır. Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, işletmenin bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur.<sup>106</sup>

➤ **İşten Çıkarma:** Performans düşüklüğünün, yürürlükteki İş Kanunu'nda geçerli fesih sebepleri arasında yer alması, performans değerlendirme konusunu bir de hukuki boyutuyla ele almamızı gerektirmektedir. Performans düşüklüğü veya yetersizliği nedeni ile iş akdinin feshedilmesi, sözleşmenin feshinde usul, fesih bildirimine itiraz ve usulü, geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18.-19.-20.-21. maddelerinde düzenlenmiştir.

Çalışanın verimliliği ile ilgili hususlar, çalışanın işini yapması sırasında ne derece yeterli olduğunun tespitiyle yakından ilgilidir. Bunun için işyerlerinde “performans değerlendirme” sistemleri önem kazanmaktadır. Genel olarak yılda en az bir defa yapılan performans değerlendirmelerinde öncelikle çalışanın görev tanımı belirlenmeli, çalışanın özellik ve yetenekleriyle işe uygun olması ve performansının değerlendirilebilmesi için bir standardın belirlenmesi gerekmektedir. Performans kriterleri, “her işyerinin özelliğine göre” ihtiyaçları ve işyerinde yapılan işler dikkate alınarak işyeri yönetimi tarafından belirlenir. İşverence, çalışanlardan yerine getirmelerini beklediği iş doğru, açık ve anlaşılır bir biçimde yazılı olarak hazırlanır ve çalışanlara işe başladıkları gün imza karşılığı verilir. Çünkü çalışanın “verimsizliğine” dayalı fesihlerde ispat yükümlülüğü işverene aittir. Bu nedenle işverenin bu yükümlülüğü yerine getirebilmesi için, çalışanın performansına ilişkin ölçümleme sisteminin yeterli açıklığı taşıması ve belgelemesi gerekir. Üstelik “beyaz yakalı çalışan” ile “mavi yakalı çalışan” için yapılan performans değerlendirmeleri birbirinden farklı olmak zorundadır. Kanunun gerekçesinde sayılan bu yetersizlik halleri sınırlı olmayıp, bunların dışında İş Sözleşmesi, İşyeri Personel Yönetmeliği, Kurumsal Çalışma İlkeleri veya işyerine özgü Performans Değerlendirme Kriterleri

---

<sup>106</sup>Erişim: <http://www.isletme.biz/content/view/415/56/>, Erişim Tarihi: 25.04.2008.

hükümlerine çalışanın uymadığı veya verimliliği ile ilgili beklentileri karşılamadığı hallerde de “geçerli sebeple” iş sözleşmesi feshedilebilecektir.<sup>107</sup>

4857 sayılı İş Kanunu'nun 18-21 maddeleri gereği; herhangi bir iş sözleşmesinin işveren tarafından feshi durumunda, feshin yazılı olarak bildirilmesi, feshin gerekçesinin açıkça belirtilmesi, feshe bağlı olarak ortaya çıkan yasal hakların fesih tarihinde işçiye ödenmesi gerekmektedir. İş sözleşmesinin işçinin performansına dayalı olarak feshinin mümkün olabilmesi için, işçinin bu konuda savunmasının alınması, gerekiyorsa performansının izlenmesi için kendisine bir süre verilmesi esastır. Performansa dayalı fesihlerde, feshe temel oluşturan performans ölçümlerinin somut ve ölçülebilir verilere dayanması gerekecektir. Subjektif değerlendirmelere dayalı performans ölçümleri, iş sözleşmesinin feshine temel oluşturamaz. İş sözleşmesinin objektif ölçümlerden uzak performans değerlendirmeye dayalı olarak feshi, fesih sırasında yasa ile belirlenen fesih usullerinin yerine getirilmemesi; işçinin feshin geçersizliği ve işe iade talebi ile yargı yoluna başvurması ve mahkeme sonucunda işe iade kararı ile karşı karşıya kalınması sonucunu gündeme getirebilecektir.<sup>108</sup>

➤ **İşletme İçi Hareketlilik:** Performans değerlendirme verileri terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, nakil gibi işletme içi hareketlilik yaratan uygulamalara dönük kararların alınmasında da kullanılmaktadır. Başarılı ile başarılı olmayan çalışanların objektif biçimde ayırt edilerek, başarılı olanların ödüllendirilmesinde, başarısız olanların çeşitli eğitim geliştirme metodları ile istenen düzeye getirilmesinde ve nihayet performans işletme tarafından arzu edilen düzeye getirilememiş olanların da işten ayrılma kararlarının verilmesinde performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.<sup>109</sup>

➤ **Çalışan Memnuniyeti:** İşletmelerde yapılan işlerin doğru tanımlanması, işe alma ve yerleştirme sürecinde doğru çalışanları doğru işe yerleştirmeyi sağlamaktadır. Çalışanlar, işe alma ve yerleştirme sürecinde, vasıflarına ve yetkinliklerine uygun işlere yerleştirildiklerinde, işe uyum göstermeleri daha kolay olabilecektir. Ayrıca, uygun işe yerleştirilen çalışanlar, bilgi ve yetkinliklerini kullanarak yüksek performans gösterebileceklerdir. Bu çerçevede, performans

<sup>107</sup>Fevzi DEMİR, İş Hukuku Ve Uygulaması, Birleşik Matbaacılık, 4. Baskı, İzmir, 2005, s. 196-197.

<sup>108</sup>Erişim: <http://www.iskanunu.com/icerik/>, Erişim Tarihi: 26.02.2008.

<sup>109</sup>ŞİMŞEK ve ÖGE, s.285, 286.

değerlendirme sonuçları çalışanın memnuniyet düzeyini arttıracaktır. Aksi halde, vasıflarına ve yetkinliklerine uygun işe yerleştirilemeyen çalışanların performansı düşük olabilecek ve performans değerlendirme sonuçları çalışanın memnuniyet düzeyini olumsuz etkileyebilecektir.

## **2.2. YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemi, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Çalışmamızın ana konusunu teşkil etmesi nedeniyle ayrı bir başlık altında detaylı bir biçimde incelenecek ve daha sonra geleneksel yöntemlerle arasındaki farklılıklar üzerinde durulacaktır.

### **2.2.1. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Tanımı**

Performans değerlendirme, tüm işletme (çalışanlar, yöneticiler, insan kaynakları, üst yönetim) için oldukça kritik bir konu olup, doğru uygulandığı takdirde işletme içinde verimlilik artıran bir unsurdur. Etkin bir performans değerlendirme için yöneticiler performans değerlendirme sürecini gözlem ve hükümlere dayandırmak yerine daha bilimsel ve tüm işletme çalışanları tarafından kabul edilebilir nesnel bir sistem üzerine kurmalıdırlar. Performans Yönetimi çalışanların yöneticileri, bölüm ve diğer bölümlerdeki iş arkadaşları tarafından değerlendirilerek aldıkları geri beslemeler doğrultusunda liderlik özellik ve yetkinliklerinin geliştirmesine yardımcı olur. Performans değerlendirme süreci ve sonuçları, gelişmesi gereken yetkinliklerin ve güçlü yönlerin farklı perspektiflerden değerlendirilmesine olanak tanıyarak çalışanların gelişimini olumlu yönde etkiler.<sup>110</sup>

ABD'de yetkinlik bireye bağlı ve bireysel özelliklere dönük bir kavramdır. İngiltere' de ise, iş ile bağlantılıdır ve iş için gerekli olan yetkinlikleri ifade eder. Bu açıdan bireyin yetkinliğinin sınırını, "iş" için gerekli olması belirler. Ülkemizde de bu anlamda bir yetkinlik tanımı kabul edilmiştir. Yetkinlik, bireyin belirli bir işte istenilen düzeyde başarı sağlamak için kritik değer taşıyan, bireyi sıradan uygulamacılardan farklılaştıran; gözlemlenebilen, ölçülebilen özellikleri ile eğitim yoluyla geliştirilebilen bilgi, beceri ve davranış/tutumlarının toplamıdır. Bu özellikleri temel alarak, bireylerin davranışlarını (eylem, sonuç, kullanım vb.) ölçmek için

<sup>110</sup>Erişim: [http://www.logo.com.tr/Files/LOGO/Tr/tr/ProductFiles/IK\\_TR.pdf](http://www.logo.com.tr/Files/LOGO/Tr/tr/ProductFiles/IK_TR.pdf), Erişim Tarihi: 14.06.2008.

geliştirilen değerlendirme sistemine "Yetkinliklere Bazlı Performans Değerlendirmesi Sistemi" adı verilmiştir. Bu sistem **iş özellikleri** (rol, görev, sorumluluk), **birey özellikleri** (yetkinlikler), **sonuçlar** (hasıla, çıktı) arasındaki bağı kurarak performansı değerlendirir.<sup>111</sup>

**TABLO 7:** Yetkinliklere Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi<sup>112</sup>

<b>İŞ ÖZELLİKLERİ</b>	<b>BİREY ÖZELLİKLERİ</b>	<b>SONUÇLAR</b>
<b>Rol</b> <b>Görev</b> <b>Sorumluluk</b>	<b>Yetkinlikler</b>	<b>Hasıla</b> <b>Çıktı</b>

Performans yönetimi içinde, nelerin yapılacağı (hedefler ve standartlar) ve nasıl yapılacağı (yetkinlik) birlikte anlam taşımaktadır. Yetkinliklerin işletme kültürü ile uyumlu, organizasyon yapısı ve performans hedefleriyle bütünlük içinde, kullananların ve uygulamacıların anlayacağı bir dil ve açıklıkta olması gereklidir. Yetkinlik, insanların işletmede üstlendikleri işleri tanımlanan amaca uygun performansla yapabilmeleri için gereken bir unsurdur.<sup>113</sup>

Yetkinliklerin gelişimine bakıldığında, öncelikli olarak hedeflerle birlikte performans değerlendirme sistemlerinde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Çalışanlar artık, kendilerine verilen hedeflerin yanı sıra, bu hedeflere ulaşırken kendilerinden beklenen davranışları ne derece yerine getirdiklerine göre değerlendirilmekte ve gelişimleri planlanmaktadır. Yöneticiler için esas olan artık sadece “neyin” başarıldığı değil, bununla birlikte “nasıl” başarıldığı da olmaktadır. Bu sayede yüksek performanslı çalışanları ayırt eden özellikler ortaya çıkartılmakta, işletme performansına olumlu yansıyan davranış özelliklerinin tüm çalışanlar tarafından gösterilmesi için gelişim planları hazırlanmakta ve işletmenin gelecekteki liderleri bu doğrultuda yetiştirilmektedir.<sup>114</sup>

<sup>111</sup>Erişim: [http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber\\_cmis.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber_cmis.pdf), Erişim Tarihi: 05.06. 2009.

<sup>112</sup>Erişim: [http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber\\_cmis.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber_cmis.pdf), Erişim Tarihi: 05.06. 2009.

<sup>113</sup>Ümit ÖZTÜRK, “Organizasyonlarda Performans Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.104.

<sup>114</sup>Tuğba ÇÖRTELEKOĞLU, “Yetkinlikler”, Erişim: <http://www.isletmeportali.com/arama-2.html?searchphrase=all&searchword=yetkinlik>, Erişim Tarihi: 27.08.2008.



Performans değerlendirme sonuçlarında yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği işletme stratejileri ile ilintili olup, genellikle İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Üst Düzey Yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Örneğin; satış ağırlıklı bir işletmede hedeflerin ağırlığı daha fazla, yetkinliklerin ağırlığı daha az olarak belirlenebilmekte iken; yetkinliklerin yeni tanımlandığı organizasyonlarda yetkinlik kavramının yerleşmesi ve yetkinliklerin gelişimine gereken önemin verilebilmesi için bu oran eşit ya da hedefler daha az, yetkinlikler daha fazla ağırlıklı olarak değişebilmektedir. Bu ağırlıkların pozisyonlar bazında değişmesi de oldukça sık görülen bir durumdur. Genellikle, yönetici olmayan pozisyonlarda, yetkinlik ve hedeflerin ağırlıkları eşit ya da yetkinliklerin ağırlığı daha fazla belirlenirken, orta düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla biraz daha fazla ve üst düzey yöneticiler için hedeflerin ağırlığı yetkinliklere kıyasla çok daha fazla olabilmektedir. Burada yöneticilerin işletme hedeflerine alt kadrolara nazaran daha fazla odaklanmaları ve yetkinliklerin çoğuna zaten sahip olmaları gerekliliğinden yola çıkılmaktadır. Performans değerlendirmelerinde ayrıca temel, yönetsel ve teknik yetkinliklerin ağırlıkları da değişebilmektedir.<sup>115</sup>

### 2.2.2. Yetkinlik Modeli Kavramı

Yetkinlik modeli, bir işletme, fonksiyon, süreç, iş ailesi veya özel bir işte etkili performans gösterilmesi için gerekli bir iskelettir. Yüksek performans ile çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi tanımlayan ortak dildir. Bir yetkinlik modeli, belirli bir rolde mükemmel performans için gerekli olan temel davranışları içeren bir dizi başarı faktörüdür. Bu davranışlar, söz konusu görevde başarılı olan çalışanların, ortalama ya da başarısız çalışanlara oranla, daha istikrarlı bir şekilde sergiledikleri davranışlardır. Her yetkinlik, kısa bir tanım ve bir dizi temel davranış göstergesi ile ifade edilir.<sup>116</sup>

Yetkinlik modeli oluşturulması, çok yönlü ve karşılıklı etkileşimlere açık bir süreçtir. Nasıl bir model oluşturulacağı, modelin ne tür yetkinlikler içereceği, kimleri kapsayacağı, çalışmanın ne kadar süre içinde tamamlanması gerektiği, maliyeti,

---

<sup>115</sup>ÇÖRTELEKOĞLU, a.g.m., Erişim: <http://www.isletmeportali.com/arama-2.html?searchphrase=all&searchword=yetkinlik>, Erişim Tarihi: 27.08.2008.

<sup>116</sup>Gizem AKALP, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:5 S:1, 2003, Erişim:<http://www.isgucdergi.org>, 03.01.2006.

insan kaynakları yönetiminin hangi süreçlerinde uygulanacağı gibi sorular, ancak işletmenin içinde bulunduğu sektör, müşteri kitlesi, ortakların beklentileri ve tabii ki çalışanların durumu dikkate alınarak cevaplanabilir.<sup>117</sup>

Yetkinlik modeli oluşturulurken öncelikle işletme stratejilerinin tanımlanması daha sonra bu stratejilerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenlerin 'iş'ler bazında belirlenmesi ve bu doğrultuda 'iş'lerin yapılabilmesi için gerekli yetkinliklerin (bilgi, beceri, yetenek, kişilik özelliği, davranış) tanımlanması gerekmektedir. Yetkinlikler, işletmenin hedefleri, değerleri ve kültürüyle uyumlu olmalı, çalışanların hedeflerine yansımalıdır.<sup>118</sup>

Yetkinlik modelleri üç temel yaklaşım dikkate alınarak geliştirilmektedir: Araştırmaya, Stratejiye ve Değerlere Dayalı Yaklaşımdır. Araştırmaya Dayalı Yaklaşım yetkinliklerin üstün performans gösteren çalışanlardan veri toplanmasıyla; Stratejiye Dayalı Yaklaşım, işletmenin stratejisini gerçekleştirmek için gerekli yetkinliklerin göz önünde bulundurulmasıyla; Değerlere Dayalı Yaklaşım ise yöneticilerin görüşlerinin dikkate alınmasıyla belirlenmesini ifade etmektedir.<sup>119</sup>

Araştırmaya dayalı yetkinlik yaklaşımında işletmede üstün performanslı olarak algılanan yöneticiler önerilir ve başarılarında rol oynayan kritik olaylara dayalı örnekler vermeleri istenen görüşmelere tabi tutulurlar. Daha sonra bütün toplanan veriler analiz edilerek başarıya neden olan faktörler belirlenir.<sup>120</sup> Bu yöntemin, değerlere dayalı yaklaşıma göre yetkinlik modelinin işletme performansıyla ilişkisini ortaya koyduğu düşünülebilirse de, aslında modelin üstün performansla ilişkisi bütünüyle varsayımsaldır. Buna göre, üstün performans gösteren çalışanların sahip oldukları özelliklerin, üstün performansla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Oysaki sadece üstün performans gösteren çalışanlar üzerinden elde edilecek verilerin, tanım olarak üstün performansı vasat olandan ayırt eden bireysel özellikler olan, yetkinliklerin belirlenmesi için yeterli olmayacağını söylemek mümkündür. Özetle, "Yetkinlik modelinde yer alan yetkinliklerin iş sonuçlarıyla

---

<sup>117</sup>BAYRAKTAR, a.g.m., Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008.

<sup>118</sup>Eflatun PAKSOY, "Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.42.

<sup>119</sup>Levent SEVİNÇ, "Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2007, s.1.

<sup>120</sup>UYARGIL, s. 73.

ilişkili olması ve üstün performansı vasat olandan ayırt edici nitelikte olması gerekir”.<sup>121</sup>

Araştırmaya dayalı yaklaşımın alternatifi olan ve işletmenin stratejik yönüne/geleceğine göre yetkinliklerin belirlendiği stratejiye dayalı yetkinlik yaklaşımında genellikle işletmenin tepe yöneticileri gelecekte öngörülen fırsat, güçlükler ve önem kazanacak yetkinlikler konusunda görüşmeye tabi tutulurlar. Yetkinlikler bu yol ile ya da bazen benzer stratejik evrelerden geçmiş işletmelerin veri tabanlarından yararlanarak da belirlenebilirler.<sup>122</sup>

Ülkemizde insan kaynakları profesyonelleri işletmeleri için yetkinlik modeli oluştururken çoğunlukla değerlere dayalı yaklaşımı tercih etmektedir. Bu amaçla yaygın olarak, belirli bir fonksiyona (satış, yöneticiler vb.) ya da başka bir işletmeye ait önceden hazırlanmış bir yetkinlik modelinden yola çıkılmakta ve hat yöneticilerinden oluşturulan çalışma grupları ile söz konusu model gözden geçirilerek uyarlama çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Yöneticilere ya da satış gibi belirli fonksiyonlara yönelik oluşturulmuş genel yetkinlik modellerinin büyük ölçüde evrensel özelliklere ve kullanım değerine sahip olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte çeşitli araştırmalar bu tür genel yetkinlik modellerinin içerdiği yetkinlerin işletme bünyesine uygunluğunun yeterli düzeyde olmayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin önceden hazırlanmış yetkinlik modellerini birebir kullanmaları tavsiye edilmemektedir. Bunun temel nedeni ise, bu şekilde oluşturulan yetkinlik modellerinde, işlerin bütünüyle o işletmeye özgü bir biçimde yapılma olasılığının göz ardı edilmesi, başka deyişle yetkinlik modelinde işletmenin mevcut durumuna ilişkin özelliklerin dikkate alınmamasıdır.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup>SEVİNÇ, a.g.m., s. 1-2.

<sup>122</sup>UYARGİL, s.73.

<sup>123</sup>SEVİNÇ, a.g.m., s.1.

**TABLO 8:** Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırılması<sup>124</sup>

	<b>Araştırmaya Dayalı Yaklaşım</b>	<b>Stratejiye Dayalı Yaklaşım</b>	<b>Değerlere Dayalı Yaklaşım</b>
<b>A V A N T A J L A R I</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerçek davranışlara dayalıdır.</li><li>• Uygulamaların meşruiyetini sağlar.</li><li>• Yöneticilerin yoğun katılımı vardır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yetkinlikler, geçmişe değil, geleceğe dayalıdır.</li><li>• Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmelerine olanak verir.</li><li>• İşletmelerin değişim çabalarını destekler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yetkinliklerin motive etme özelliği güçlüdür.</li><li>• Değerler işletmeye uzun süreli stratejik istikrar ve yön sağlar.</li></ul>
<b>D E Z A V A N T A J L A R I</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gelecekteki değil, geçmişteki yetkinliklere dayalıdır.</li><li>• Soyut ve ölçülemeyen yetkinlikleri kapsamaz.</li><li>• Finansal ve insan kaynağı ihtiyacı yüksektir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir.</li><li>• Yetkinlikler gerçek davranışlara değil, spekülasyonlara dayalıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Hatalı” değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur.</li><li>• Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güçtür.</li><li>• Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili/güçlü olmayabilir.</li></ul>

<sup>124</sup> UYARGİL, s.74.

### 2.2.3. Yetkinlik Modeli Türleri

Yetkinlik modelleri, kapsamalarına ve kullanım alanlarına göre dört grup altında toplanır. Bunlar:

- Genel Yetkinlik Modeli,
- Temel Yetkinlik Modeli,
- Fonksiyonel Yetkinlik Modeli,
- Rol Yetkinlik Modelidir.

#### 2.2.3.1. Genel Yetkinlik Modeli

Genel yetkinlik modeli; Boyatzis'in çalışmalarıyla birlikte bir meslek grubunun tümünü kapsama iddiasıyla genel modeller geliştirilmiştir. "Generic Models" olarak adlandırılan bu modellere Türkçe de "Genel Modeller" diyebiliriz. Genel yetkinlik modelleri; özel pozisyonlara yönelik değil; gruplar arasında karşılaştırma yapabilmek için temel oluştururlar.<sup>125</sup>

#### 2.2.3.2. Temel Yetkinlik Modeli

Bir işletmedeki her kişinin sahip olması beklenen ve işletme değerlerinden, vizyonundan, yani nereye ulaşmak istediğinden yola çıkılarak belirlenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler işletme değerleri olarak da kabul edilebilir. Takım çalışması, müşteri ve kalite odaklılık, esneklik, karar alma, yenilikçilik gibi yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler, kendi aralarında öncelik sırasına konulamaz. Hepsi aynı derecede öneme sahiptir.<sup>126</sup>

- Yeniliklere Açık Olma ve Uyum Sağlayabilme
- Strese Dayanıklılık
- Kaynakları Etkin Kullanabilme
- Öğrenmeye Açık Olma
- Analitik Düşünme
- Ekip Çalışmasına Yatkınlık
- İnisiyatif Kullanma

---

<sup>125</sup>Serkan UZUNOĞULLARI, "İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 39.

<sup>126</sup>Hande SAĞIR, "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 24.

- Zaman Yönetimi
- İletişim Becerisi

### **2.2.3.3. Fonksiyonel Yetkinlik Modeli**

İşletme içerisindeki her bölüm, ana faaliyet konusuna bağlı olarak satış-pazarlama, finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler, bilgi teknolojisi, üretim vb. fonksiyonlarını yerine getirir. Fonksiyonel Yetkinlik Modeli, bölümlerde yapılan işlere yönelik bölüm çalışanlarının sahip olması gereken yetkinlikler temelinde oluşturulan modeldir. Bölümde/departmanda çalışan her kişiden bu yetkinlikleri göstermesi beklenir.

Bu model işletmeyi beklenen davranışlara yoğunlaştırmakta ve davranışları değiştirmede hızlandırıcı bir rol oynamaktadır.<sup>127</sup>

- Pazarlama Konusunda Bilgi Sahibi Olma (Pazarlama Bölümü çalışanı için gerekli bir yetkinliktir).
- Müşteriye Teknik Bilgi ve Destek Sağlama (Üretim ya da Teknik Servis Bölümlerinde çalışan bir kişi için gerekli bir yetkinliktir).
- Çalışanların Problemlerini Tespit Edebilme ve Çözme (İnsan Kaynakları Bölümünde çalışanların sahip olması gereken bir yetkinliktir).

### **2.2.3.4. Rol Yetkinlik Modeli**

Rol yetkinlik modelleri özellikle ayrıntıya yönelik eğitim çalışmaları için kullanışlı bir yöntemdir. Yetkinlik sistemlerinde rol profilleri, ayrıntılı iş tanımlarının yerine geçmekte, böylelikle çok katı yetkinlik ölçümü ihtiyacını ortadan kaldırarak işletmelere daha büyük bir esneklik sağlamaktadır. Bu yöntemle, 42.000 çalışanı bulunan Aetna Life, sürekli yeniden yazımı gerektiren ayrıntılı iş tanımlarından vazgeçerek, bunun yerine çalışanların sahip olmaları gereken temel beceri ve yetkinlikleri tanımlamış ve bu becerileri daha geniş iş aileleri şeklinde

---

<sup>127</sup>SAĞIR, s. 26.

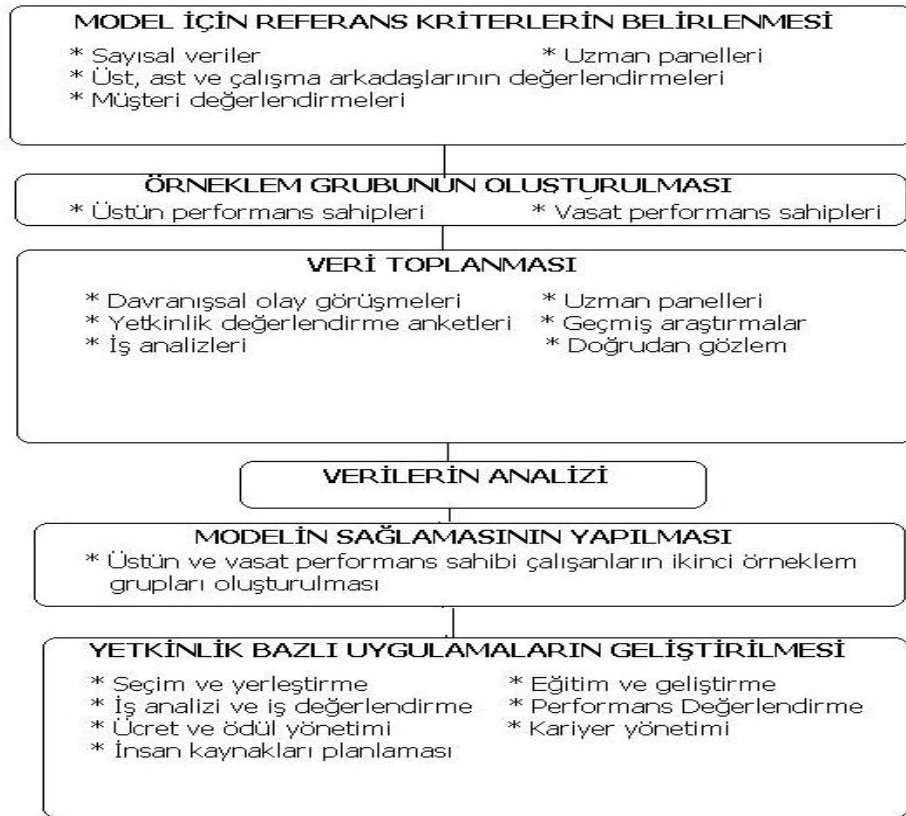
gruplandırarak, 7000 iş tanımını ortadan kaldırarak bunun yerine 200 iş ailesi ikame etmiştir.<sup>128</sup>

#### 2.2.4. Yetkinlik Modeli Oluşturma Aşamaları

İşletmeler yetkinlik modellerini oluşturarak sahip oldukları işgücünün standartlarını ve bu işgücünden beklentilerini belirlemekte, çalışanların işletme stratejileriyle uyumlu çalışmalarını sağlamakta ve yetkinlikleri değerlendirmek için bir araç olarak kullanabilmektedir.<sup>129</sup>

Aşağıda yetkinlik modeli oluşturma aşamalarının şematize edilmiş şeklini görmekteyiz:

**TABLO 9:** Yetkinlik Modeli Oluşturma Aşamaları<sup>130</sup>



<sup>128</sup>BAYRAKTAR, a.g.m., Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008.

<sup>129</sup>Gönül BUDAK, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 2008, s.66.

<sup>130</sup>UZUNOĞULLARI, y.l.t., s. 33.

#### 2.2.4.1. Modelde Kullanılacak Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesi; yetkinlik modeli geliştirilmesinin ilk ve en önemli aşamasıdır. Performans etkinlik kriterleri için ideal olan iş sonuçları ile ilgili sayısal verilerdir. Sayısal verilere ulaşılamadığı durumlarda uzman panelleri, astlar, üstler ve çalışma arkadaşlarının değerlendirmeleri performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesinde kullanılabilir etkin bir yoldur. Anketler aracılığı ile veya oturumlarda karşılıklı görüş birliğine vararak kriterlerin belirlenmesi mümkündür. Sayısal verilere ulaşıldığı durumlarda dahi bu değerlendirmelerin yapılması bir kontrol unsuru olarak düşünülebilir. Üstün performansın hangi kriterler ile ifade edildiğinin ortaya konduğu bu önemli aşamada yapılacak hata, tüm yetkinlik modelinin sağlıklı bir temelde kurulmasına neden olur. Böyle bir hata sonucunda pozisyon için yanlış yetkinlikler belirlenir ve uygulamalar bu yanlış yetkinlikler üzerine konumlandırılır.<sup>131</sup>

#### 2.2.4.2. Örneklem Oluşturulması

Yetkinlik modeli oluşturmanın ilk aşaması performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesi iken ikinci aşaması üstün performanslı çalışanlar ve vasat performanslı çalışanlardan iki örneklem grubu oluşturmaktır.

Örneklem grubu ile istatistiksel açıdan anlamlı analizler yapabilmek için 12'si üstün performans sahibi, 8' i vasat performans sahibi toplam 20 kişilik bir örneklem grubu ile çalışmak doğru olacaktır. Daha düşük örneklem grupları da istatistik olarak anlamlandırılmazsa da yetkinliklerin belirlenmesinde anlamlı kalitatif verilere ulaşılmasına olanak sağlar. Genel kabul gören 2 üstün performans sahibine karşılık 1,5 vasat performans sahibi kuralı ise "süperstarlardan her zaman daha çok şey öğrenilir" deneyiminden kaynaklanmaktadır.<sup>132</sup>

#### 2.2.4.3. Veri Toplama

Veri toplanması; performans etkinlik kriterlerinin belirlenmesi, bu etkinlik kriterlerini sağlayan üstün performans sahipleri ve vasat performans sahiplerinin belirlenmesi aşamaları sonrası üstün performansı vasat performanstan farklılaştıran

<sup>131</sup>UZUNOĞULLARI, y.1.t., s. 33-34.

<sup>132</sup>SPENCERve SPENCER, (Aktaran:UZUNOĞULLARI, y.1.t., s. 34), s. 97.



yetkinliklerin neler olduğunun belirlenmesi ile ilgili davranışsal verilere nasıl ulaşılacağına inceleneceği bölümdür.<sup>133</sup> Veri toplama yöntemleri aşağıda yer verilen şekillerde gerçekleştirilebilir:

- **Davranışsal olay görüşmeleri:** Yetkinlik yaklaşımını ilk kez iş ve psikoloji dünyasına tanıtan Harvard Üniversitesi'nde psikoloji profesörü ve McBer şirketinin danışmanlarından David C. McClelland'ın geliştirdiği bir görüşme tekniğidir. Bu teknik 1954 yılında Flanagan'ın geliştirdiği "Kritik Olay Görüşmesi"ni McClelland'ın motivasyon üzerine 30 yıllık çalışmasının bir ürünü olan "Kavrama Yeteneği Testi" ile birleştiren bir tekniktir. Davranışsal olay görüşmelerinde, görüşmeyi yapan kişi örneklem grubunda olan kişinin başarılı veya başarısız olduğu önemli iş deneyimlerini aktarmasını sağlar. Bunu yaparken detaylı bir şekilde "durumun nasıl ortaya çıktığı?", "olaya kimlerin dahil olduğu?", "o durumda ne düşündüğü, ne hissettiği?", "buna karşılık ne yaptığı?", "sonucunun ne olduğu?" sorularına yanıt arar. Görüşme yapılan kişinin işini yaparken karşılaştıkları en kritik durumlara odaklanmaları, o iş ile ilgili en önemli niteliklerin ve yetkinliklerin ortaya çıkmasını sağlar. Klasik bir iş analizinin yanıtladığı iş ile ilgili "ne" yapıldığı sorusuna karşılık bu metot, anlatılan kısa hikayelerde o işi iyi yapmak için yanıtlanması gereken "nasıl" sorusuna ilgili yetkinlikler ile yanıt verilir. Görüşme notları daha sonra "Sözlü İfadelerin İçerik Analizi" (Content Analyses of Verbal Expression, CAVE) metodu kullanılarak istatistiksel açıdan anlamlandırılır.<sup>134</sup>

- **Uzman panelleri:** Uzmanlar paneli üstün performans gösteren çalışanların, kişisel özellikleri hakkında veri toplamak üzere toplanan bir gruptur. Konu ile ilgili uzmanlar veya insan kaynakları konusunda çalışan danışmanlar panele katılabilirler. Panele katılımın çok fazla olmaması gerekmektedir. Panelde katılımcılar işle ilgili yetkinlikleri belirleyerek, yetkinlikleri önem düzeylerine göre derecelendirmektedirler. Çalışma, kısa zamanda daha fazla veri elde edilmesi ve katılımcıların kısa zamanda yetkinlikler hakkında bilgi sahibi olmaları açısından avantajlıdır. Panel katılımcıların psikolojik ve teknik terimlere hakim olmaları

---

<sup>133</sup>UZUNOĞULLARI, s. 35.

<sup>134</sup>BUDAK, s.137.

durumunda kritik yetkinliklerin atlanabilmesi, panele katılacak uzmanların bulunmasının zor olması ise yöntemin dezavantajları arasında sayılabilir.<sup>135</sup>

- **Anket Yöntemi:** Anket yönteminde, ilgili alana göre mükemmel performans içerebilecek tüm davranışlar maddeler halinde sıralanır. Her bir maddenin karşısına bir ölçek yerleştirilir. Tüm çalışanlar ya da çalışanlar arasından seçilen bir örneklem grubu üzerinde bu anket uygulanır ve çalışanlardan, davranışları önemine göre derecelendirmeleri istenir. Daha sonra yapılacak istatistiksel çözümleme sonucunda mükemmel performans içerdiği kabul edilen davranışları ortaya çıkarmak mümkün olmaktadır. Bu yöntem, veri analizini son derece kolaylaştırmaktadır. Özellikle zaman sınırlılığı olduğu durumlarda kullanılabilir. Ancak görüşmelerden ve odak grup çalışmalarından elde edilen derinlemesine bilgiyi anket yoluyla elde etmek mümkün değildir. Bununla birlikte, ankete yazılacak maddeler çok iyi belirlenmeli ve anket, olabilecek tüm davranışları içermelidir. Aksi halde, anketi dolduranların dar bir çerçevede düşünmelerine neden olur.<sup>136</sup>

- **Odak Grup:** Bir işi, bir fonksiyonu veya işletmenin tamamını iyi tanıyan, üstün performans sergilediği kabul edilen kişiler bir araya toplanarak, çeşitli kritik olaylar ve üstün performansın ortaya çıktığı durumlar üzerinden gidilerek kritik davranışlar ve standartlar belirlenir. Olumlu yönleri; etkili tutumdaki çok sayıda insanın görüşlerinin toplanmasına fırsat sağlar ve grup tartışmasının dinamikleri nedeniyle bazen beklenmedik bilgiler elde edilebilir. Eğitilmiş bir yöneticinin gerekli olması, katılımcıların arkadaşlarının önünde aday olmaktan çekinmesi ve detaylara girmenin zor olması ise bu yöntemin olumsuz yönleri olarak sayılabilir.<sup>137</sup>

- **İş Analizlerinden Yararlanma:** İş analizleri görev odaklıyken yetkinlik çalışmaları çalışan odaklıdır. Çalışanların gerçekleştirecekleri işle ilgili faaliyetler ve görevler iş analizinde yer almaktadır. Bu nedenle tamamı ile olmamak şartıyla iş analizleri de veri elde etmede kullanılacak kaynaklar arasındadır.

- **Doğrudan gözlem:** Ortalama ve üstün performans gösteren çalışanlar, gerçek iş ortamları içerisinde gözlenir. Üstün ve ortalama performansı gösteren çalışanların

---

<sup>135</sup>Emel KORDON, “Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama Ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006, s. 80-81.

<sup>136</sup>GÜREL, y.l.t., s.18-19.

<sup>137</sup>SAĞIR, y.l.t., s. 21-22.

davranışları arasındaki farklılıklar yani dolayısıyla üstün performansı ortaya koyan davranışlar belirlenir. Ancak uzun vakit alan ve maliyeti yüksek bir yöntemdir.

- **Kıyaslama:** Aynı iş kolunda yetkinlik çalışmasını tamamlamış bir şirketin oluşturduğu yetkinlik modeli aynen alınıp, şirket için özelleştirmeler yapmak suretiyle yeni bir model oluşturulabilir.<sup>138</sup>

Bu iki modelin birbirinin yerine kullanılması doğru olmayacaktır. Bir işletme için en iyi model, işletmenin vizyonunu, misyonunu, değerlerini, stratejilerini, hedeflerini dikkate alarak oluşturulan kendine özgü modeldir.

- **Genel Yetkinlik Sözlükleri:** Yetkinlik modellemesinde yoğun deneyimli bazı danışmanlar ve insan kaynakları profesyonelleri yetkinlik sözlüğü geliştirirler. Yetkinlik sözlükleri, çoğunlukla ortak olarak yüzleşilen yetkinlikler ve davranışsal göstergelerin kavramsal çatısıdır. Yaratılan yetkinlik sözlükleri tipik olarak 20 ile 40 yetkinliği ve her birinde 5 ile 15 davranışsal göstergelyi içine alır.<sup>139</sup>

#### 2.2.4.4. Verilerin Analizi

Açıklanan metotlar yardımıyla toplanan tüm veriler, yetkinlik modeli oluşturma çalışmasının bu aşamasında analiz edilir. Amaç; üstün performans sahiplerini, vasat performans sahiplerinden ayıran yetkinliklerin tanımlanmasıdır. Genel uygulama yetkinlik modelinde odaklanılan pozisyonlar için ilgili yetkinlik listelerinin davranışsal göstergeler ile birlikte ve örnekler verilerek ayrıntılı olarak tanımlanması yönündedir. İlk önce uzmanlıklarının birikimi ile oluşturdukları yetkinlik sözlüğü içerisinde gözlemledikleri performans ile ilgili güdü, düşünce ve davranışlara karşılık gelen yetkinlikler ayırt edilir. Daha sonra karşılıkları bulunamayan davranışsal olaylar ile ilgili yeni yetkinlik temaları oluşturulur. Bu ikinci aşama ilkinde göre daha zor ve yaratıcılık gerektiren bir süreçtir. Davranışsal olayları tematik olarak analiz eden analistler, kendi aralarında aynı davranışları aynı şekilde değerlendirip aynı yetkinliğe ulaştıklarını onaylayıp yeni yetkinliğin güvenilirliğini test ettikten sonra yetkinlik modeline alırlar.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup>SAĞIR, y.l.t., s. 22.

<sup>139</sup>Tamer KEÇECİOĞLU Ve Derya KELGÖKMEN, “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması Ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, 2003-2004, s.216-232.

<sup>140</sup>BUDAK, s.141.

#### **2.2.4.5. Modelin Sağlamlasının Yapılması ve Uygulanması**

Bu aşamada, yetkinlik profilinde yer alan her bir davranışın mükemmel performans için gerekli olup olmadığı, belirlenen yetkinlik göstergelerinin önem derecesi karşılaştırılarak, düzeltme yapılması gereken ifadeler ve bunlarla ilgili öneriler ortaya konur. Taslak model, doğrulama çalışmasından gelen yeni bilgiler yansıtılarak yeniden düzenlenir. Taslak modele yeni yetkinlikler eklenebilir ya da çıkartılabilir. Yetkinlik modelinin doğrulanmasındaki amaç; görüşmelerde üzerinde durulmayan ilgili yetkinliklerin ortaya çıkması ihtimali ve çalışanların sürece dahil edilmesi ile konuyu sahiplenmelerine yardımcı olmaktır. Katılımcıları sürece dahil ederek, modelin insan kaynakları sistemlerine başarılı olarak entegre edilmesinde gerekli destek sağlanmaktadır.<sup>141</sup>

Bugüne kadar performans değerlendirmesi çalışmaları ağırlıklı olarak satış, üretim, verimlilik, kalite ve benzeri konularda sayısal göstergeler üzerine kurulmuştur. Bu çalışmalarda “ne” yapıldığına odaklanılır ve yapılanlar maddi kazançlar ile ilişkilendirilir. Günümüzde işletmeler artan bir oranda yetkinliklerin değerlendirilmesi konusuna ilgi göstermeye başlamıştır. Performansın “nasıl” gerçekleştirildiğine odaklanılan yetkinlik yaklaşımında, çalışanların iş sonuçlarına ulaşması için sahip olması gereken yetkinliklerin değerlendirilmesi söz konusudur. Kişinin gelişimine odaklıdır ve geçmişe değil geleceğe yönelik bir perspektif sunar.<sup>142</sup>

Yetkinlik modelinin performans değerlendirme fonksiyonu ile entegre edilmesi çalışanların uzun dönem bireysel gelişimlerini ve kariyer gelişim ve hedeflerini etkileyebilmektedir.

#### **2.2.5. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ile Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı üstün performansa yol açacak İnsan Kaynakları Yönetimi süreçlerini oluşturmak ve bunların başarı ile uygulanmasını sağlamaktır. Yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede de temel amaç üstün performanslı çalışanları ortalama düzeyde performans gösterenlerden ayırmaktır. Geleneksel performans değerlendirme

---

<sup>141</sup>SAĞIR, y.1.t., s. 23.

<sup>142</sup>BUDAK, s.147.

yaklaşımlarında da temel amaç bu olmakla birlikte, yetkinliklere dayalı performans değerlendirmede kişilere “üstün” ya da kendisinden beklenen performans düzeyi, adı geçen yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak bildirilmektedir. Böylece değerlendirilen ve değerlendiren arasında etkili iletişim daha kolaylaşmakta ve geri besleme süreci de daha iyi işlemektedir. Ayrıca diğer İnsan kaynakları süreçlerinde uygulanan bu yetkinlikler, süreçler arasındaki bütünlüğün sağlanmasını da kolaylaştırmaktadır.<sup>143</sup>

Yetkinlik yönetimi, performans yönetiminde yeni bir bakış açısıdır. Yetkinlik yaklaşımı performans değerlendirme alanında geleneksel yaklaşımdan farklılaşmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu karşılaştırmaya yer verilmiştir: Geleneksel yaklaşımda “beklenen performansın ne olduğu” merkeze alınırken yetkinlik yaklaşımında bunun “nasıl” elde edildiği de önemlidir. Bu bakımdan yetkinlik yaklaşımında davranışlara odaklanılır. Aynı şekilde geleneksel yaklaşımda ulaşılabilecek nicel sonuçlar temel iken, yetkinlik yaklaşımında nitel sonuçlar da önemlidir. Çünkü müşteri memnuniyetini sağlayan konu işletmenin satışlarının ne kadar yüksek olduğu değil, ihtiyaç ve beklentilerinin ne seviyede karşılanıyor olduğudur. Geleneksel yaklaşımda son bir yıllık dönemin performansına odaklanılırken, yetkinlik yaklaşımında davranışlara odaklanılıyor olması nedeniyle hem geçmişte hem de gelecekte daha uzun vadeli bir bakış açısı bulunmaktadır. Üstelik geleneksel yaklaşımda üstün performansın nasıl ödüllendirileceği önemli bir soru iken yetkinlik yaklaşımında bireyin dahil olduğu “davranış yönetimi” esasında geliştirme faaliyetleri performans yönetiminin önemli bir parçasıdır.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup>UYARGİL, s.79.

<sup>144</sup>Meltem ARAT, “Çalışma Yaşamında Bireysel Temel Yetkinlikler ve Kazanılmasında Okul Öncesi Dönemde Anne Baba Yetiştirmesinin Önemi”, Doktora Tezi, İzmir, 2008, s. 122-123.

**TABLO 10:** Geleneksel ve Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırması<sup>145</sup>

<b>GELENEKSEL YAKLAŞIM</b>	<b>YETKİNLİK YAKLAŞIMI</b>
Performans “ne”	Performans “nasıl”
Nicel	Daha nitel
Kısa süreli dönem: 1 yıllık geçmiş, şu anki iş, geçmiş performans	Daha uzun süreli dönem: Şu anki iş ve daha sonraki iş, gelecek performans
Ödüle dayalı	Gelişmeye dayalı

Geleneksel yöntemlerle değerlendirmede performans faktör ya da kriterlerinin, yetkinliklere dayalı yaklaşımda da yetkinliklerin gruplandırılmasında iki yaklaşım arasında bir farklılık düşünülse de, konunun özünde bunların benzer olduğu görülmektedir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde faktörlerin değerlendirme formlarında belirli gruplara ayrılarak çeşitli başlıklar altında yer almaları gibi, yetkinliklerin de çeşitli gruplandırmalara tabi tutulmaları değerlendirmelerin etkinliği açısından gerekmektedir. Gruplar halindeki faktörlerle/ yetkinliklerle değerlendirme yapmak, geri besleme almak ve vermek, değerlendirme sonucunda gerekli gelişim planını düzenlemek kolaylaşmaktadır.<sup>146</sup>

Performans değerlendirme konusunda geleneksel yaklaşımla yetkinlik yaklaşımının bir arada kullanılması da mümkündür.

Performans değerlendirmesi konusunda geleneksel yaklaşım ile yetkinlik yaklaşımını bir arada kullanan bir karma yaklaşım, “toplam performans yönetimi “ olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşımda hem geleneksel performans kriterleri hem de yetkinlik davranış göstergeleri değerlendirilir. Sayısal veriler; geçmiş dönemi dikkate alan ve kısa dönemli geleneksel performans hedefleri ücret ve ödül yönetimi kararlarını ağırlıklı olarak etkilerken, yetkinlik değerlendirmeleri; çalışanın uzun dönem kişisel ve kariyer gelişimi ile ilgili kararları etkiler.<sup>147</sup>

<sup>145</sup>BAYRAKTAR, a.g.m., Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008.

<sup>146</sup>UYARGIL, s.79.

<sup>147</sup>BUDAK, s.147.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI

#### 3.1. MEMNUNİYET KAVRAMI VE TANIMI

Memnuniyet, Türk Dil Kurumunun Genel Türkçe Sözlüğü'nde “Memnun olma, sevinç duyma, sevinme”<sup>148</sup> biçiminde tanımlanırken; Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2009 yılına yönelik gerçekleştirdiği Yaşam Memnuniyeti Araştırması'nda ise “İhtiyaçların ve isteklerin karşılanmasından doğan tatmin duygusudur”<sup>149</sup> şeklinde açıklanmıştır.

Bir başka memnuniyet tanımı ise şöyledir: “Herhangi bir olay veya durum nedeniyle sevinç, kıvanç, mutluluk hissedeni niteleyen sığata memnun ve bu memnun olma, sevinç duyma halini açıklayan kavrama ise memnuniyet denir”.<sup>150</sup>

Mill'e göre; birey ediminin nihai hedefi mutluluğa yani memnuniyete ulaşmak olduğundan, birey buna ulaşmak için sürekli çaba göstermektedir.<sup>151</sup> Günlük yaşam sürecinde bireyin memnuniyete iki biçimde ulaştığı ifade edilmektedir. Birincisi bireyin çaba göstermeden ya da normal bir çaba ile ulaşması mümkün olmayan sonuçları elde etmesi sonucunda ulaşılan memnuniyette, o kişi şanslı kabul edilmektedir. İkinci memnuniyet ise, bireyin elinde olan yani bireyin üretmediği ya da denetiminde olmayan bir durumun sonucu değildir. Birey üretimi sonucu ulaştığı memnuniyet için hedefler koyarak tüm gücüyle çalışmış, ciddi ölçüde performans harcamış ve sonuçta istediğini kazanmıştır. Burada diğer değişkenlerinde olması söz konusu olmasına rağmen, ulaşılan memnuniyet ağırlıklı olarak çaba gösteren bireye bağlıdır.<sup>152</sup> Kant'a göre ise; memnuniyet anlayışlarının ve tasarımının çeşitliliği, her şeyin bireyin arzu ve isteklerine bağlı olarak gelişmesinden kaynaklanmaktadır.

---

<sup>148</sup>Erişim: <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=memnuniyet&ayn=tam>, Erişim Tarihi: 15.05.2009.

<sup>149</sup>Türkiye İstatistik Kurumu, Yaşam Memnuniyeti Araştırması, Ankara, 2009, s. 15. Erişim: <http://www.tuik.gov.tr>, Erişim Tarihi:02.05.2010.

<sup>150</sup>Birgül SARIOĞLU, “Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s. 13-14.

<sup>151</sup>P. C. SMİTH, L. M. KENDALL and C. L. HULİN, The Measure of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally, (Aktaran: SARIOĞLU, s. 13), 1969, s.126.

<sup>152</sup>Annemarie PIEPER, Etiğe Giriş, Veysel Atayman-Gönül Sezer (çev.), Ayrıntı Yayınları, 1. Basım, İstanbul, (Aktaran: SARIOĞLU, s. 13), 1999, s. 134-135.

Dolayısıyla, birey memnuniyetini zenginlik, sağlık, para, statü, güç, iletişim, aşk, erdem vb. içeren listede yer alan birçok maddi ve manevi unsur ile sağlayabilir.<sup>153</sup>

Bu tanımların dışında, birçok alanda memnuniyet kavramı farklı bakış açılarıyla incelenmiş ve değişik kavramlar baz alınarak tanımlanmıştır. Pazarlama literatüründe temel olarak, memnuniyetin bir sonuç olarak mı yoksa bir süreç olarak mı ele alınması gerektiği yönünde bir görüş ayrılığı gözlenmektedir. Sonuç yönlü yaklaşım, memnuniyeti tüketim deneyimi ve ürün kazanımıyla oluşan nihai yargı ve tüketim deneyimine yönelik verilen bir tepkinin yansıması olarak ifade etmektedir. Süreç yönlü yaklaşım ise, sonuç yönlü yaklaşımdan farklı olarak dikkati memnuniyete değil, memnuniyetin öncüllerine çekerek basit anlamda ne elde edildiğini ve beklendiğini değerlendiren bir yapıda memnuniyeti tanımladığından dolayı daha pragmatik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir”.<sup>154</sup>

Sağlık sektöründe, memnuniyeti belirleme yönünde yapılan araştırmalarda hastalar göz önünde bulundurulmaktadır. “Hizmetin kalitesini temelde hastanın memnuniyet düzeyi belirlemekte ve bu süreçte hastanın başvurusundan, teşhis, tedavi ve bakım sonuçlarının alınmasına kadar geçen tüm faaliyetler önemli rol oynamaktadır. Hizmet kalitesini belirleyen unsurlar; hizmetin sunulduğu ortam, görünüm, hizmetin zamanlaması, hizmeti sunanların konularında uzman olması, hizmetin süreklilik arz etmesi, güvenilir, doğru ve esnek olması gibi unsurlardır. Bununla birlikte sağlık hizmeti kalitesinin belirlenmesinde ve algılanmasında; hastaların bekleme süreleri, çalışanların nezaketi ve tutarlılığı, hizmete ulaşılabilirlik, sunulan hizmetin bir kerede ve doğru olarak yapılması, beklenmedik bir durumda çalışanların gerekli çözümleri bulması ve yanıt vermesi ile hizmetin zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır.”<sup>155</sup> Bu bağlamda, “Hasta memnuniyeti, "hastanın değer ve beklentilerinin ne düzeyde

---

<sup>153</sup>Immanuel KANT, Werke, W. Weischedel, Darmstadt, Cilt. 6, 1960, (Aktaran: SARIOĞLU, s.14), s. 217-261.

<sup>154</sup>Remzi ALTUNIŞIK, Nihal SÜTÜTEMİZ, Levent ÇALLI, “E-Memnuniyeti Etkileyen Performans Kriterlerinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma”, Akademik Bakış Dergisi (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi), Sayı 20, Nisan – Mayıs – Haziran 2010, Erişim: <http://www.akademikbakis.org>.

<sup>155</sup>Levent B. KIDAK, Mehmet AKSARAYLI, “Yatan Hasta Memnuniyetinin Değerlendirilmesi ve İzlenmesi: Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı:3, 2008, s. 93.



karşılandığı konusunda bilgi veren ve esas otoritenin hasta olduğu bakımın kalitesini gösteren temel ölçüt" olarak tanımlanmaktadır".<sup>156</sup>

Eğitim sektöründe ise memnuniyet; veli, öğrenci, öğretmen açısından araştırmalara konu olmaktadır. Memnuniyet, öğrenci ve veli açısından ölçülürken, eğitimin kalitesi, okulda kullanılan araç gereçler, okulun fiziki koşulları, öğrencilerin öğretmen ve arkadaşları ile ilişkileri vb. önemsenir; öğretmen açısından ölçüldüğünde ise, çalışma saatleri, ücret, tayin, yönetici ve öğretmen arkadaşları ile iletişimi gibi faktörler göz önünde bulundurulur.

Özetle, bireyin içinde bulunduğu olaylar, ilişkiler sonucunda, ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması durumunda duyduğu sevinç ve mutluluk hissi olarak tanımlanabilir.

### **3.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Çalışma hayatının olmazsa unsuru olarak var olan insan, yarattığı ya da yaratmadığı sonuçlarla işletmelerin bugününü ve yarınını yapılandırmada çok stratejik bir konumda yer almaktadır. İşletmelerin, yaşanan teknolojik değişim ne kadar ileri düzeyde olursa olsun, çalışan olmaksızın var olamayacağı gerçeği, katma değer yaratma özelliğine sahip bu kaynağın etkili olarak istihdamını zorunlu kılmaktadır. Çalışma hayatında işi doğru yapma ilkesi, doğru işi yapma ilkesi ile birleşerek işe uygun doğru çalışanla tamamlandığında, işletmenin sürekliliği teminat altına alınabilmekte ve bu noktada iş ve çalışanla ilgili uyumlu düzenlemelerle, uygulamaların ne denli önemli ve öncelikli olduğu bir gereklilik olarak kendini her zamankinden çok daha fazla hissettirmektedir.<sup>157</sup>

Günümüzde birçok işletmenin müşteri odaklı çalıştığı bilinmektedir. "Müşteri odaklılık" demek, işletmenin yalnızca dış müşterilerine odaklandığı anlamına gelmemektedir. Olayın bir de "iç müşteri (işletmede çalışanlar) odaklı" yönü vardır. Fakat işletmelerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadır. İşletmeler, gerçekten dış müşterilerini memnun etmek ve bu şekilde varlığını sürdürerek

---

<sup>156</sup>Fatih MUTLUPOYRAZ, "Adana'daki Birinci Basamak Sağlık Kurumlarına Başvuran Hastaların Memnuniyet Düzeyleri ve Bu Kurumlarda Çalışan Hekimlerin İş Doyumunun Saptanması", Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi, Adana, 2010, s. 19.

<sup>157</sup>Cemile GÜRÇAY ve diğerleri, Kurumsallaşmada İlk Adım Projesi: Renkler Makina, İzmir, 2008.

karlarını arttırmak ve hedeflerini sürekli olarak gerçekleştirmek için “iç müşteri felsefesini” çok iyi algılayıp, iç müşterileri memnun etme yoluna gitmelidirler.<sup>158</sup>

Çalışan memnuniyeti konusunda yapılan bilimsel araştırmaların geçmişi 1930’lu yıllara kadar uzanmaktadır. Günümüze ulaşınca kadar, hem uygulama hem de teori yönünden çalışan memnuniyetiyle ilgili çok önemli gelişmeler kaydedilmiştir. 1960’ların sonundan itibaren çalışan memnuniyetini ölçen anketler geliştirilmeye başlanmış olup, bunlara örnek olarak 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ve 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen İş Betimlemesi Ölçeği (Job Descriptive Index) verilebilir. 1980’lerin başında ise çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetiyle ilgisi araştırılmaya başlanmıştır. Çalışan memnuniyeti kavramı, pek çok akademisyenin ilgisini çekmiş, bilimsel makale, kitap ve dergilerin temel konusu haline gelmiştir.<sup>159</sup> Ayrıca motivasyon, iş tatmini gibi çalışan memnuniyeti ile ilgili konular da tez, bilimsel makale, dergi ve kitaplarda sıkça yer almaktadır.

En basit anlamıyla motivasyon, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. İnsanların günlük faaliyetlerinde sergiledikleri davranışların temelinde mutlaka itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, dürtü, istek ve/veya ihtiyaç şeklinde nitelendirilebilir. Buradan hareketle, motivasyon; insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabilir.<sup>160</sup> İnsan davranışlarını açıklamaya olanak sağlayan motivasyon kavramı ile ilgili olarak literatürde birçok teori ortaya konmuştur.

Motivasyonla ilgili teorilerden en çok bilinenleri aşağıda özetlenmiştir:

---

<sup>158</sup>Haldun ERSEN, “Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite”, Maestro Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 73-97-98.

<sup>159</sup>Abdullah KARATAŞ, “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 119.

<sup>160</sup>M. Şerif ŞİMŞEK, Yönetim ve Organizasyon, Adım Matbaacılık, 9.Baskı, Konya, 2007, s. 214.

**TABLO 11:** Motivasyon Teorileri<sup>161</sup>

<b>MASLOW'UN İHTİYAÇLAR SIRALAMASI TEORİSİ</b>	Bu teoriye göre insanların beş ihtiyacı vardır: Fiziksel, güvenlik, sosyal ilişki, kendine saygı ve gücün kullanılması. Her ihtiyaç karşılandığında bir sonraki önem kazanır.
<b>ALDERFER'İN VAB TEORİSİ</b>	Üç temel ihtiyaç olduğunu söyler: Varlık, ait olma ve büyüme.
<b>HERZBERG'İN MOTİVASYON SAĞLIĞI TEORİSİ</b>	Sorumluluk, tanınma ve kazanma gibi içsel faktörlerin işten duyulan tatminle ilişkili görüldüğünü, buna karşılık ücret ve iş kolları gibi dışsal faktörlerin tatminsizlikle birlikte akla geldiğini söyler.
<b>MCCLELLAND'IN İHTİYAÇLAR TEORİSİ</b>	Kazanma, güç ve ait olma, motivasyon için gerekli önemli ihtiyaçlardır.
<b>VROOM'UN BEKLENTİLER TEORİSİ</b>	Bir yöndeki davranışın, bu eylemin sonundaki beklentinin çekiciliğine bağlı olduğunu söyler. Sonucun, çaba göstermeyi sağlayacak kadar çekici olması gerekmektedir.

Tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır. Tatmin olma duygusu ancak ilgili birey tarafından hissedilebilir ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenir.<sup>162</sup>

İş tatmini ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini dendiğinde, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir”. Bireylerin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri ile işletme hedeflerinin

<sup>161</sup>Ömer AKAT, İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, 3. Baskı, Bursa, 2004, s.92'deki bilgiler esas alınarak hazırlanmıştır.

<sup>162</sup>Fatih KARCIOĞLU, M.Kürşat TİMURÖĞLU, Orhan ÇINAR, “Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi -Bir Uygulama-”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:20, Sayı: 63, Haziran 2009, s. 60.

uyumu, bireylerin işten beledikleri ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatmini ile yakından ilgili konulardır.<sup>163</sup>

İş tatmini çalışanın mutluluğunu arttırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır. Aksi durumda yani iş tatmininin olmadığı durumlarda yüksek iş gören devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır. İş tatminsizliği rol belirsizliği, rol çatışması, rol stresi, aşırı iş yükü, profesyonel gelişim ve kariyer ilerlemesinden kaynaklanabilmektedir. İş tatminsizliği, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzluklara neden olmaktadır. Sonuçta düşük performans ve verimlilik düzeyi gösteren çalışan işi sabote edebilmekte ve nihayetinde işten ayrılabilir.<sup>164</sup>

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ile Adams'ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardır. İş tatminini açıklayan bu kuramlar yanında, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli kuramlardandır.<sup>165</sup>

İşe, mesleğe ilişkin belirli bir yaşantı sonucu oluşan duygusal tepkiler, bilişsel değerlendirmeler anlamına gelen iş doyumunu<sup>166</sup> hakkında literatürde yer alan kuramlardan bazıları aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

➤ **Eşitlik Teorisi:** Adams'ın eşitlik teorisinde, girdi ile çıktının birbirine olan oranı, tatmin veya tatminsizlik kaynağı olarak ele alınmaktadır. Bu modele göre

---

<sup>163</sup>KARCIOĞLU, TİMURÖĞLU, ÇINAR, a.g.m., s. 61.

<sup>164</sup>Hasan GÜL, Ercan OKTAY, Hakan GÖKÇE, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", Akademik Bakış, Sayı 15, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Ekim, 2008, s. 2.

<sup>165</sup>Boran TOKER, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 2007, s.92-107.

<sup>166</sup>Ünsal YETİM, "Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve İş Etiği", III. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Sergisi, Teskon 97, İzmir: MMO yay., İzmir, 1997, s.77-84.

insanlar, çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumunda diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırmaktadırlar.<sup>167</sup>

➤ **İş Özellikleri Modeli:** Hackman ve Oldham, 1975 yılında, iş tatmininin nedenlerini açıklayan “İşin Özellikleri” yaklaşımını ortaya atmışlardır. Bu yaklaşım, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Buna göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş tatmini ve motivasyonunda önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek için İş Teşhis Anketini (Job Diagnostic Survey) de geliştirmişlerdir.<sup>168</sup>

➤ **Cornell Modeli:** Cornell Doyum Çalışmaları olarak bilinen Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre, iş doyumunu, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin verili bir durumda mevcut olan alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile yaşantıladıkları arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır.<sup>169</sup>

Smith ve diğerleri, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya çıkaran araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır.

---

<sup>167</sup>Ayşe Gül BÖLÜKBAŞI ve Dina ÇAKMUR YILDIRTAN, “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, 2009, s.345-366.

<sup>168</sup>R.C. BECK, Motivation theories and principles. New Jersey, Prentice Hall, 2004, s.408 ve H. Özlem SUN, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002, (Aktaran: Boran TOKER, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 2007, s.95-96) s.23.

<sup>169</sup>H. Özlem SUN, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002, s. 20.

Bu standart bireyin önceki yaşantıları, beklentileri ve verili bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir.<sup>170</sup>

Smith ve diğerleri, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş doyumunun ölçülmesinde en önemli olduğunu düşündükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutunu dahil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index) geliştirmişlerdir.<sup>171</sup>

Çalışan memnuniyeti, yapılan işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Çalışma hayatında yer almak isteyen her insan, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılama istediğini ister. Çalışandan ise beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıya ulaşması beklenir. Bireyin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya “çalışan memnuniyeti” çıkacaktır.<sup>172</sup>

Çalışanlara karşı sergilenen tavır ve davranışlar, iş ortamı, çalışma koşulları, diğer çalışanlar ve üstlerle olan ilişkiler, ücret, eğitim, terfi olanakları, çalışanın demografik özellikleri çalışan memnuniyetini etkileyen başlıca faktörlerdir.

İş tatmini ve çalışan memnuniyeti kavramlarını etkileyen faktörler arasında ortaklık olsa da çalışan memnuniyeti daha geniş bir kavramdır. Bir çalışan tüm çalışma koşullarından ve tüm çalışma arkadaşlarından memnun olsa da yaptığı işten hoşlanmayabilir. Bu noktada çalışanın memnuniyet düzeyi yüksek olsa da yaptığı iş çalışana tatmin etmeyecektir.

Bu bağlamda, “Çalışan Memnuniyeti yapılan işten, çalışılan ortamdan, ilişkilerden vb. pek çok konu ile ilgili memnuniyet anlamına gelir. Çalışanların beklentilerini doğru düzeyde karşılayabilmek için öncelikle beklentileri doğru tespit etmek gerekir.”<sup>173</sup> İşletmelerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesi de “dış müşteri memnuniyetinin iç müşteriden geçtiğidir”. İç müşterilere

---

<sup>170</sup>P.C. SMİTH, L.M.KENDALL, C.L. HULİN, The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement: A Strategy For The Study Of Attitudes. Chicago: Rand Mc Nally, (Aktaran: H. Özlem SUN, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002, s.20) 1969.

<sup>171</sup>SUN, s. 21.

<sup>172</sup>Fevzi KOSTAK, “Çalışan Memnuniyeti”, Erişim: <http://www.kobitek.com/article.php?id=48>, Erişim Tarihi: 10.10.2008.

<sup>173</sup>Erişim: <http://www.dbe.com.tr/?SectionID=325>, Erişim Tarihi: 10.01.2010.

(çalışanlara) dönük tüm çalışmalarda ve stratejilerde insan kaynakları yönetimi rol almalıdır. İç ve dış müşterileri farklı değerlendirmemiz imkansız olacağı için, işletmelerin özellikle toplam kalite ve insan kaynakları politikalarını aynı amaçlar doğrultusunda ve birbirine paralel olarak hazırlamaları uygundur.<sup>174</sup>

### **3.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışmada, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri bireysel, örgütsel, müşteri ilişkileri ve toplumsal bakımdan olmak üzere dört ana başlık altında ele alınmaktadır.

#### **3.3.1. Örgütsel Faktörler**

Çalışan memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlileri ücret, çalışma koşulları, terfi ve ödüllendirme, amaç birliği, işletme içi ilişkiler, çalışmada bağımsızlık, kararlara katılma, insan kaynakları departmanının varlığıdır.

##### **3.3.1.1. Ücret**

Ücret, çalışma yaşamının en merkezi noktalarından ve en önemli güdüleyici öğelerinden biridir. Özellikle yurdumuzda, ekonomik koşulların belirli bir doyuruculuk düzeyine ulaşmamış olması, ücreti birçok diğer güdünün bileşkesi olarak ön plana çıkarmaktadır.<sup>175</sup> “Ücret, ekonomik anlamı ile mal ve hizmet üretiminde harcanan insan emeğinin karşılığı, başka bir ifadeyle emeğin fiyatıdır; sosyal politika açısından emeğin geçim aracıdır”<sup>176</sup> şeklinde tanımlanabilir.

Ücret, çalışanların ve ailelerinin geçim kaynağı olması sebebiyle hayati önem taşır. Bu nedenle sosyal bir hak olan ücret, ülkemizde yasal güvence altına alınmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 55. maddesinde “Emeğin Karşılığı” olarak tanımlanan ücret, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. maddesinde “Bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır” biçiminde tanımlanmıştır.

Çalışanlara verilen ücretler, adil bir şekilde belirlendiği sürece, çalışanların memnuniyet düzeylerini buna bağlı olarak performanslarını ve motivasyonlarını

---

<sup>174</sup>ERSEN, s.98.

<sup>175</sup>Mustafa Yaşar TINAR, Çalışma Psikolojisi, Necdet Bükey Basım, 1. Baskı, İzmir, 1996, s.62.

<sup>176</sup>Naci GÜNDOĞAN ve M. Kemal BİÇERLİ, Çalışma Ekonomisi, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Basım, 2. Baskı, Eskişehir, 2004, s. 82.

olumlu yönde etkileyebilecek bir faktördür. Çalışanların ücretlerinin adilane yöntemlerle belirlenmemesi sonucunda ise motivasyon eksikliği, moral bozukluğu, işe geç gelme, devamsızlık, çatışma ortamı yaratma, işten ayrılma gibi sonuçların ortaya çıkması olasıdır.

### 3.3.1.2. Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının kötü oluşu çalışanın memnuniyetsizliğine yol açan faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanların hayatlarının önemli bir kısmını çalışarak geçirdikleri göz önüne alındığında, iyi çalışma koşullarının ne kadar önemli olduğu daha net olarak algılanabilir. Bu bağlamda, kötü çalışma koşullarına sahip çalışanların memnuniyet düzeylerinin iyi koşullarda çalışanlara göre daha düşük olması kaçınılmazdır.

Çalışma koşullarının içine, çalışma saatlerinin uzunluğu, dinlenme zamanlarının yeterince kullandırılmaması, izinler, bireyin bedensel kapasitesini aşan işler dahil edilebilir. Nitekim bahsettiğimiz tüm bu konular 4857 sayılı İş Kanunu'nun ilgili maddelerinde düzenlenmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesi; "Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırkbeş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, **günde onbir saati aşmamak koşulu ile** farklı şekilde dağıtılabilir" şeklinde düzenlenmiştir.

Çalışma saatlerinin çok fazla olması çalışanın özel hayatına yeterince zaman ayıramamasına da neden olmaktadır, bu nedenden dolayı çalışanın memnuniyet düzeyi düşük olabilir. Ayrıca yeterince çalışanın dinlenememesinden kaynaklanan yorgunluk ve dikkat azalması iş kazası riskini arttırabilir.

4857 sayılı kanunun 68. maddesinde "Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle işçilere; - Dört saat veya daha kısa süreli işlerde onbeş dakika, Dört saatten fazla ve yedi buçuk saate kadar (yedi buçuk saat dahil) süreli işlerde yarım saat, Yedi buçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat- ara dinlenmesi verilir. Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir" şeklinde çalışanların ara dinlenme süreleri düzenlenmiştir. Çalışma ve ara dinlenme süreleri dışında çalışanların izin hakları da yasanın güvence altına



aldığı konulardandır. Ayrıca yasada bireylerin çalıştırılma yaşı ve buna bağlı olarak çalıştırılabilecekleri işler de belirtilmiştir. Özellikle çocuk ve kadın çalışanların çalışma şartları üzerinde durulmuştur. Çocuk çalışanların yasada belirtilen yaşlarda, eğitim ve gelişimlerine engel olmayacak, kapasitelerini aşmayacak şekilde çalıştırılmaları daha uygun görülmüştür. Bu kanun kapsamına giren her işyeri yasaya uygun davranmakla yükümlüdür. (Ayrıntılar için Bknz. 4857 Sayılı İş Kanunu).

Bunların dışında “ işin gerektirdiği birtakım tekrarlar ve dinlenme zamanının oldukça kısa tutulması nedeniyle çalışma ahengi sağlanamaz. Böylece monotonluğun doğurduğu bir bıkkınlık halinden söz edilebilir. Bireyin bedensel kapasitesini (takatini) aşan ve devamlı bir bedensel çabayı gerektiren yoğun çalışma hallerine intibak edememesi yorgunluk ve bıkkınlık doğuracaktır. Fakat bu durum, bireyden bireye değişebilir”<sup>177</sup> şeklinde yorumlar da yapılmaktadır.

Çalışılan ortamın fiziksel özelliklerinin çalışan sağlığını nasıl etkilediği ve koruduğu çalışanın memnuniyetini etkilemekte olan bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamındaki ışık, ses, sıcaklık, gürültü, kullanılan araç-gereçler, ergonomi,...vb unsur tasarlanırken çalışana uygun olması ve ortamın iş kazalarını önleyici biçimde düzenlenmiş olması çalışan memnuniyet düzeyinin yükselmesinde etkili olmaktadır.<sup>178</sup>

Fiziksel çalışma koşullarına kısaca değinecek olursak;

➤ **Isı:** Gereğinden sıcak veya soğuk ortamlar rahatsızlık yaratabilir. İşin doğası gereği hep sıcak (fırın) ya da hep soğuk ortamlarda (soğuk hava deposu) çalışmak zorunda kalanlar için ısı ile ilgili doyumsuzluk yoğun bir stres kaynağı halini alabilir. İşletme, bu kişiler için gerekli önlemleri almalı (özel giysi gibi) ve bu önlemlere uyma konusunda çalışanları eğitmelidir. Çalışanın ısı hakkındaki kişisel tercihleri farklı olabilir. Bu tercihler ısı düzeyini belirlemede rol oynayabilir.<sup>179</sup>

➤ **İşiklandırma:** İşletmelerde her türlü işlemin kusursuz yapılabilmesi ve en önemlisi de çalışanların göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma tekniğine bağlıdır. Bunun yanında iyi bir aydınlatma üretimi hızlandırır. Ergonomik olmayan

---

<sup>177</sup>Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul, 2001, s. 242.

<sup>178</sup>İlhami FİNDİKÇİ, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım, 3. Basım, İstanbul, (Aktaran: Birgül Sarıoğlu (Yüksek Lisans Tezi) ), 2001, s. 377-379.

<sup>179</sup>Nursel TELMAN ve Pınar ÜNSAL, Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2004, s. 41.

bir aydınlatma ise, göz bozukluklarına, kazalara, malzeme israfına, üretimin yavaşlamasına ve çalışanların verimliliğinin azalmasına neden olur.<sup>180</sup>

İşletmelerde çalışanlar, yaptıkları işlere göre çeşitli yerlere bakmak zorunda kalırlar. İnsanlar çevrelerine bakınırken, onların dikkatini en çok parlak ve renkli bölgeler çeker.<sup>181</sup> Aydınlatma yetersizliğinde, özellikle koyu renkli maddelerle çalışılan işlerde, görme fonksiyonu üzerine ileri derecede yüklenilmesi nedeniyle, kısa bir süre sonra, yorgunluk belirtileri, görme bozuklukları ve baş ağrıları meydana gelir.<sup>182</sup> Bir işletmede ışıklandırma sistemi kurulmadan önce yapılacak işin türü dikkate alınmalı ve sistem ona göre kurulmalıdır.

➤ **Gürültü:** Gürültü insan sağlığını çeşitli yönlerden etkilemektedir. Bu etki, maruz kalınan sesin şiddetine ve sese maruz kalma süresine göre değişmektedir. Gürültünün etkileri, işitme organına etkisi, psikolojik etkisi ve verimliliğe etkisi olmak üzere üç alanda ortaya çıkmaktadır. Gürültü çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını da bozmakta olup, sosyal ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlarda zamanla öfke, sinirlilik, kararsızlık gibi davranış bozuklukları yaratmaktadır.<sup>183</sup>

Gürültünün şiddetinin yüksek olduğu yerlerde sözlü haberleşme önemli ölçüde aksamakta ve hata yapma olasılığı da artmaktadır. Bunun sonucu olarak da toplam iş süresi uzamakta, kalite düşmekte ve de iş kazaları çoğalmaktadır.<sup>184</sup>

➤ **Havalandırma:** Havalandırma, genel olarak yapay ve doğal havalandırma olmak üzere iki şekilde yapılabilir. Doğal havalandırma, kapı ve pencereler yoluyla

---

<sup>180</sup>Cahit BATTALOĞLU, “Çalışma Yerleri İçin Bir İşbilimsel Denetim Listesi Geliştirilmesi ve Çalışma Yerlerinin Değerlendirilmesi”, 1. Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, (Aktaran: M. Kemal Demirci ve Kudret Armağan, Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/179.pdf>), 1988, s. 68.

<sup>181</sup>Necmettin ERKAN, **Ergonomi –Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği**, MPM Yay.: 373, Ankara, (Aktaran: M. Kemal Demirci ve Kudret Armağan, Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/179.pdf>), 2000, s. 138

<sup>182</sup>Ali Bayram SU, “Ergonomi”, Atılım Üniversitesi Yayınları:5, Mühendislik Fakültesi Yayınları: 2, Ankara, (Aktaran: M. Kemal Demirci ve Kudret Armağan, Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/179.pdf>), 2001, s. 162.

<sup>183</sup>Ateş BAYAZIT HAYTA, Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, Ankara, 2007,s. 30-31.

<sup>184</sup>Emrah AYDEMİR, İş Veriminin Artırılması Bakımından Matbaa İşletmelerinde Ergonomi, 5.Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Yayın No: 495, İstanbul, (Aktaran: Ateş BAYAZIT HAYTA, Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, Ankara, 2007,s. 30-31.), 1995.

yapılan havalandırmayı; yapay havalandırma ise, çeşitli gereçler kullanılarak yapılan havalandırmayı ifade etmektedir.<sup>185</sup>

Çalışma ortamındaki hava koşulları vücudun gereksinimine ne kadar uygun olursa, insan kendini o kadar rahat hisseder. Uygun koşullar altında, kendini rahat hissederek çalışan kişinin morali ve düşünme/çalışma kapasitesi yüksek olacaktır. Eğer çalışanlar karbondioksit gazı ve sigara dumanına maruz kalırlarsa, vücutları uyuşabilir. İnsanların hareketleri ağırlaşır ve çalışma arzusu azalır. Havalandırma tertibatı olmayan yerlerde ise, öğle aralarında çalışma yerinin pencereleri açılarak, içerisi havalandırılmalıdır.<sup>186</sup>

Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, kötü çalışma koşulları, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemekte, stres ve yorgunluğun artmasına, dikkatin azalmasına bunlara bağlı olarak da iş kazası riskinin artmasına neden olmaktadır.

### **3.3.1.3. Terfi ve Ödüllendirme**

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. İnsanlar çalıştıkları işlerde başarı kazanmak ve terfi etmek isterler. Terfi etmek, ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu nedenle işletmelerde ilerleme olanaklarının bulunması üst düzeyde tatmin sağlamaktadır. Yükselme tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak değerlendirilir. Bu çalışanın gösterdiği başarıya karşılık bir ödüdür. Yükselmenin gerçekleşme nedeni kişinin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının bir sonucudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi işletmede verimliliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Mesela yükselmeler çalışanlara üstün şevk sağlar, işgücü devrini düşürmek, bazı durumlarda çalışan gereksinmesinin karşılanması gibi sonuçlara neden olur. Çalışanlar çalıştıkları işletmelerde yükselmek isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısı ile sorumluluklarını yetersiz bulurlar. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu ederler. İlerleme ve

---

<sup>185</sup>M. Kemal DEMİRCİ ve Kudret ARMAĞAN, Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/179.pdf>, s.7.

<sup>186</sup>DEMİRCİ ve ARMAĞAN, s.7.

yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma şevki ve gayretleri azalır. Şu halde yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır. İşletmede adil bir ödül sistemi bulunması ve çalışanların bu şekilde değerlendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması halinde, başarılı olanın yanında başarısız da ödül alabilecek ve başarılı olduğuna inananların iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir.<sup>187</sup>

#### **3.3.1.4. Amaç Birliği**

İşletme ve çalışanın birbirinden farklı ve çoğu kez de çelişen amaçları vardır. Örneğin çalışanın işletmeden adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma, saygı görme vb. istekleri bulunur. İşletme ise bireyden, işletme tarafından verilen rolleri oynama, işbirliği ve işletme bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar, devamlılık vb. isteklerde bulunur. Bu noktada çalışan amaçlarıyla işletme amaçlarının uyumlaştırılarak işletme ve çalışanların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak önemlidir.<sup>188</sup>

#### **3.3.1.5. İşletme İçi İlişkiler**

İşletmedeki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkililerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma ve dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana tatmin sağlamaktadır.<sup>189</sup> Ayrıca çalışma arkadaşlarıyla ve üstleriyle iyi ilişkiler içinde olan çalışanın motivasyon, performans ve memnuniyet düzeyi de olumlu yönde etkilenecektir.

#### **3.3.1.6. Çalışmada Bağımsızlık**

Birçok çalışan bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan farklı yeteneklerini kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı arzu eder. Diğer yandan benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir. Yöneticiler, astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk,

---

<sup>187</sup>Tolga Bahadır ŞİMŞEK, “İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi (Bursa’da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması)”, Dumlupınar Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005, s. 63-64.

<sup>188</sup>Tarık İŞIKSAÇAN, “Etkili Motivasyon”, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2008, s. 189.

<sup>189</sup>Füsun KARAMAN, “İşletmede Motivasyon ve Verimlilik”, Etap Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 2010, s. 67.

makul ölçülere kadar hatalarını hoş görme ve gerekli koşulları sağlar. Bu yapıldıktan sonra, elemanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanabilecek şekilde serbestliklerini sağlayacak olanaklar yoluna gidilebilir. Çalışanlar belli bir serbestlik ortamında çalıştığı ve geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, elinden bir şey gelen ve grubun içinde değeri olan bir çalışan olduğunun farkına varır. İş yaparken çalışana ne derecede özgürlük tanınıyorsa, bu o derecede doyum verir. Çalışan, çalışma saatlerine kendi karar verebiliyor, çalışma yöntemlerini kendi seçebiliyor, yapılacak işlerin sırasını konusunda söz sahibi olabiliyorsa, işindeki bağımsızlığı yüksek kabul edilir.<sup>190</sup>

### **3.3.1.7. Kararlara Katılma**

İnsanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli, birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratır.<sup>191</sup>

Alınan kararlarda kendisinin fikrinin önemsenmesi çalışanın motivasyon düzeyini artırıcı yönde etki gösterir. Çalışan alınan kararları daha kolay uygular ve daha yüksek performans gösterir. Bu bağlamda tatmin ve memnuniyet düzeyinde artacaktır.

### **3.3.1.8. İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı**

Çalışanların memnuniyet düzeylerinin tespit edilmeye çalışılmasının yanı sıra, çalışan memnuniyetini etkileyen diğer bir önemli nokta da insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarıdır. İnsan kaynakları yönetiminde temel anlayış, “insan” ögesini örgütün merkezinde görmek ve onu ön plana çıkarmaktır. Yani insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynakları boyutunda algılanmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, “örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasında katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik ve kapsamlı bir şekilde yaklaşılması” olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm

---

<sup>190</sup>Burhan KANOĞLU, “Çalışan Memnuniyeti Ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 84.

<sup>191</sup>İŞIKSAÇAN, s.190.

yönetmel kararları ve eylemleri içermektedir. Çalışanların mutluluğuna dönük tüm çalışmalarda ve stratejilerde insan kaynakları yönetimi önemli bir rol almaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarının da, insan kaynakları yönetimine paralel bir şekilde aynı amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmeleri sağlanmalıdır.<sup>192</sup>

Bir işletmede, insan kaynakları süreçlerinin yürütüldüğü departmanın olması, çalışanların ve çalışanlarla ilgili süreçlerin önemsendiğinin göstergesidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için işletmenin faaliyet konusuna bağlı olarak gerekli olan işleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemana ihtiyacı vardır. İşe alım görüşmesi ile başlayan çalışan-işletme ilişkisi, çalışanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi ile devam eder.

İnsan kaynakları departmanın öncelikli görevlerinden bir tanesi iş analizlerini yapmak ve bu sürecin sonunda iş tanımlarını oluşturmaktır. İş tanımları oluştuktan sonra işin gerekleri, bu işi gerçekleştirecek kişide olması gereken nitelikler daha net ortaya çıkacaktır ve iş tanımına bağlı olarak doğru işe doğru eleman seçilebilecektir. Kendine uygun işi yaptığına inanan ve bu doğrultuda kariyer hedefleri belirleyen çalışanın performansı, motivasyonu, tatmin ve memnuniyet düzeyi yüksek olacaktır. Bu bağlamda, işletmenin de rekabet düzeyi, verimliliği artacak ve işletme hedeflerine daha sağlıklı ve kolay erişebilecektir.

İnsan olma noktasında başlı başına bir değer ve işletmenin en önemli üretim faktörü olan çalışanların performansı, motivasyonu, tatmini, memnuniyeti büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin başarısından etkilenmektedir. Bu nedenle günümüzde işletmelerde insan kaynakları yönetimine eskiye oranla daha fazla önem verilmeye başlanmıştır.

### **3.3.2. Bireysel Faktörler**

Yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, iş deneyimi, çalışanın işe yönelik algısı, kültürel özellikler çalışanın memnuniyet düzeyini etkileyen çalışana ilişkin özelliklerdir.

---

<sup>192</sup>Doğan CANMAN, Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, (Aktaran: Anıl TÖRÜN, Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 163) 1995, s. 55-56.

### 3.3.2.1. Yaş

Çalışan memnuniyetiyle ilgili bireysel özelliklerden biri de yaştır. Yapılan araştırmalar yaşın ilerlemesiyle, çalışan memnuniyetinin artmakta olduğunu söylemektedir. Yaş ilerledikçe, memnuniyetin yükseldiği belirtilmektedir. Özellikle bu verilerin unvan, kıdem, eğitim durumu ile paralellik gösterdiği sonucuna varılmıştır.<sup>193</sup>

Son dönemde, özellikle yurt dışında yapılan araştırmalar yaş ve memnuniyet ilişkisini “U” biçimde açıklamaktadır. Buna göre, yeni çalışmaya başlayan ya da yeni işe başlayan bir çalışanın hem alışma ve uyum hem de yeni iş bulmanın heyecanı ile memnuniyeti yüksek olacaktır. Fakat zamanla iş öğrenilecek, monotonlaşacak ve beklentilerine yanıt bulamaması nedenlerden dolayı çalışan bıkkın ve kendini değersiz hissedeceğinden, memnuniyet düzeyi düşecektir. Zaman içinde, yeni iş bulma olanaklarının azalması, yaşanan durumu kabul etme ve gelecek beklentisindeki değişimler, çalışanın ileri yaşlarda memnuniyet düzeyinin yükselmesini sağlayan nedenler olabilir. Genç çalışanların, ileri yaşlarda çalışanlardan daha düşük memnuniyete sahip olmalarının diğer nedenleri ise şöyle sıralanabilir: Beklenti düzeylerinin yaşam içinde yüksek olması, çalışma yaşamının sağladığı olanakların ihtiyaçlarını karşılamıyor olması, kendine ait bir düzen kurma isteğinin getirdiği zorluklar, yaşam deneyiminin olmaması, kendilerini ve koşulları kabullenme sürecine henüz ulaşmadıklarından,...vb.’dir. Bunlar yanında, yaş faktörü ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı araştırma sonuçları da bulunmaktadır.<sup>194</sup>

### 3.3.2.2. Cinsiyet

Literatüre bakıldığında cinsiyet çalışan memnuniyeti arasında nasıl bir ilişki olduğuna dair birçok araştırma yapıldığı fakat cinsiyet ile ve memnuniyet arasında anlamlı ve tutarlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Genel kanı, çalışan memnuniyeti ile cinsiyet arasında doğrudan bir ilişki bulunmadığı fakat kadınların, erkeklere göre çalışma hayatında karşılaştıkları çeşitli zorluklar ve engellemeler sebebiyle memnuniyet açısından erkeklere göre daha düşük seviyelere sahip olduğu yönündedir. Dolayısıyla çalışan memnuniyeti ile cinsiyet arasında bir ilişki

---

<sup>193</sup>SARIOĞLU, y.l.t., s. 50.

<sup>194</sup>SARIOĞLU, y.l.t., s. 50.

kurulmaya çalışırken, farklı cinsiyetlerin sahip oldukları başta statü olmak üzere çeşitli farklı faktörlerinde göz önünde bulundurulması gerektiği söylenmektedir.<sup>195</sup>

### 3.3.2.3. Medeni Durum

Çalışanların medeni halleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçlarına göre, evli çalışanların memnuniyet seviyelerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin, evli çalışanların hayat tatminlerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu ve bunun iş yaşamına da yansıdığı yönündedir. Diğer bir görüş ise, evli çalışanların işlerinden beklentilerinin bekar çalışanlarda farklılaşmasından dolayı evli çalışanların memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu söylenmektedir.<sup>196</sup>

### 3.3.2.4. Kişilik Özellikleri

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan birçok deneysel araştırma, kişilik özelliklerinin memnuniyet düzeyini etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Günümüzde birçok psikolog, bireyin kişiliğinin temel yapısının beş unsurdan oluşmakta olduğunu kabul etmektedir. **Dışadönüklük, duygusal istikrar, uyumluluk, sorumluluk ve açıklık** olarak sıralanan bu beş unsurun bir kısmı genetik kodlar yoluyla, bir kısmı ise yaşanan çevrenin etkisiyle oluşmakta ve şekillenmektedir. Bireyin sosyal, girişken, kolay iletişim kurabilen ve konuşkan olma gibi özellikleri onun dışadönüklülüğünü yansıtmaktadır. Duygusal istikrar ise, bireyin kendine güven derecesi, duygusal olması, endişeli olması, pozitif veya negatif olması gibi birey özellikleridir. Birlikte çalışmaktan hoşlanan, kibar, farklılıkları yönetebilen ve güven veren özelliklere sahip birey uyumlu; dikkatli, başarılı olma isteği yüksek, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı olma özelliklerine sahip birey ise sorumluluk sahibidir. Hayal gücü kuvvetli, yaratıcı, meraklı, sanatsal ve kültürel birikimi olma gibi entelektüel özellikleri taşıyan birey

---

<sup>195</sup>Can Burak ÖĞER, “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti Ve Bir Örnek Olay”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s. 35.

<sup>196</sup>ÖĞER, y.l.t., s. 37-38.



her türlü değişime açıktır. Kişiliğın bu beş temel yapısının tam zıttı olan kavramlarda kişilik kavramı söz konusu olduğunda, bireyi tanımlamak için kullanılmaktadır.<sup>197</sup>

Bu araştırmalar sonucunda, çalışanların yaptıkları işler ya da buldukları pozisyonlar ne olursa, belirli karakterde ki kişilerin memnuniyet açısından belirli tepkiler verdikleri ortaya konulmuştur. Kimi çalışanlar devamlı olarak işlerinden memnun kimilerinin ise işleriyle ilgili daima olumsuz duygular beslemekte, bu durum çalışanların işlerinin ya da pozisyonlarının değişmesinden çok da etkilenmemekte, memnuniyet seviyeleri nispeten istikrarlı olarak belli bir düzeyde kalmaktadır. Diğer taraftan belirli kişilik özelliklerine sahip çalışanlarda, kişilikleri ile ters çalışma koşulları ile karşılaşmaları durumunda, memnuniyet seviyelerinin düştüğü, kişilik özellikleri ve çalışan memnuniyeti ilişkisi açısından ortaya çıkartılan diğer bir sonuç olmuştur.<sup>198</sup>

Son dönemde çalışanın işine yönelik olumlu ya da olumsuz algılama düzeyi, onun memnuniyetini de belirleyen özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Olumsuz algılama düzeyi olan bireyin öfke, endişe, rahatsız olma, kızma, sinirlenme,...vb duyguları daha sıklıkla yaşadığı ve bunun sonuçlarına bağlı olarak da daha zor memnun olduğu ya da memnuniyetsizliğe daha yakın olduğuna ilişkin görüşler bulunmaktadır. Ayrıca yapılan iş ve çalışılan işletme bazı kişilik yapısındaki bireyi memnun ederken, bazı kişilik yapısındaki bireyi memnun etmeyebilmektedir. Burada önemli olan husus, çalışanın kişilik özelliği ile iş ve işletmenin özelliklerinin yüksek oranda uyumudur.<sup>199</sup>

Çalışanın kişilik özellikleri, bireyin yaşama yönelik algısını ve bakışını etkilemekte ve bu da iş yaşamına yansımaktadır. Bunun yanında, iş yaşamında elde edinilen nitelikler, zaman içinde kazanılan deneyimler de, çalışanın yaşama bakışını ve yaşama yönelik algısını etkileyecektir. Bu durum karşılıklı bir etkileşimi içerdiğinden, bireyin kişilik özellikleri ile ilişkili olarak bu süreç olumlu ya da olumsuz olarak çalışanın iş ya da özel yaşantısına yansıtacaktır.

---

<sup>197</sup>SARIOĞLU, s. 54.

<sup>198</sup>ÖĞER, y.l.t., s. 32.

<sup>199</sup>SARIOĞLU, y.l.t., s.55.

### 3.3.2.5. Eğitim Düzeyi

Yapılan araştırmalara göre çalışanın eğitim düzeyi ile memnuniyeti arasında karmaşık bir ilişki olduğu söylenebilir. Genel kanı, yüksek düzeyde eğitim görmenin daha iyi iş olanaklarına ve ücrete sahip olma olasılığının artması nedeniyle çalışanın eğitim seviyesi arttıkça çalışan memnuniyetinin de artacağı yönündedir. Fakat aynı konuda yapılan bazı araştırmalar da, eğitim düzeyi arttıkça çalışan memnuniyetinin azalacağı yönündeki fikirleri ortaya koymaktadırlar. Bunun sebebi ise, yükselen eğitim seviyesi ile birlikte artan çalışan beklentilerine bağlanmaktadır. “Örneğin turizm sektörü çalışanlarıyla Hong Kong’da yapılan bir araştırmada iyi eğitilmiş çalışanların işlerinden memnun olmadığı, genel olarak da saldırgan davrandığı ve karşılanması zor beklentilere sahip olduğu saptanmıştır. Eğitim kişinin işinden beklentilerini karşılıyor ve daha fazla doyum verecek iş olanaklarına yol açıyorsa doyumu arttırıcı, beklentilerini karşılamıyorsa doyumu azaltıcı bir rol oynayabilir”.<sup>200</sup>

### 3.3.2.6. İş Deneyimi

İş deneyimi çalışan memnuniyeti üzerinde etkili bir faktördür. Çalışma hayatına yeni adım atan, iş deneyimi olmayan bireylerin gerçeklerden uzak beklentileri olabilir. Ancak bu çalışanlar, zaman geçtikçe umdukları çalışma koşullarına aslında sahip olmadıklarını anlayabilirler.

Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş doyumu bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir.<sup>201</sup> Tüm bunlara bağlı olarak, iş yaşamının ilk yıllarında çalışanın,

<sup>200</sup> Aktaran: TELMAN ve ÜNSAL, s. 59.

<sup>201</sup> Figen SEVİMLİ ve Ömer Faruk İŞCAN, “Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5, Sayı:1-2, Ocak-Temmuz 2005, s. 57.

ihtiyaçlarının karşılanacağına yönelik beklentileri memnuniyet düzeyini artırırken, ilerleyen zaman içinde ihtiyaçlarının umduğu düzeyde karşılanmadığını fark etmesi memnuniyetini azaltabilir.

### **3.3.2.7. Bireyin İşe Yönelik Algısı**

Çalışanların memnuniyetini etkileyen en önemli bireysel faktörlerden birisi de çalışanın yaptığı işe yönelik algısıdır.

Çalışanların memnuniyeti, yaptıkları işlerde, sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanabildiklerini gözlemlediklerinde artacaktır. Yani çalışanların memnuniyetinin artırılması için, çalışanların işlerini yaparlarken, sahip oldukları tüm bilgi ve becerileri kullanmalarına izin verilmesi gerekmektedir. Çalışanlar böylece kendilerini daha rahat hissedebilecekler ve sahip oldukları potansiyeli görebileceklerdir.<sup>202</sup>

İşin çalışan için taşıdığı önem ve çalışan bakımından yapılmaya değer olup olmadığı yönündeki düşünce, gerek birey için gerekse insan kaynakları organizasyonu için önemlidir. Çünkü kişi bu hislerine göre emek harcamaya istekli veya isteksiz olacaktır. Nitekim çok zor koşullarda çalıştığı halde bazı bireylerin, ulaşılan sonuçtan, varılan hedeflerden memnun olmaları nedeniyle şevkle ve istekle bu işi yaptıkları bilinmektedir. Buna karşılık çok basit bir görev bile isteksizce yapıldığında çekilmez olabilmektedir.<sup>203</sup>

### **3.3.2.8. Kültürel Özellikler**

Küreselleşmeye bağlı olarak ulus kimliği kaybolmaya ve bir işletme içinde farklı kültürlerden gelen bireylerin çalışması ağırlık kazanmaya başlasa da, çalışılan bireylerin temsil ettikleri kültürel özellikleri ve onun için önemli olan ritüelleri bilmek çalışan memnuniyetini yükseltmede etkili olacaktır. Ayrıca çalışanların memnuniyet düzeyleri arasında farklılıklar yetiştikleri ülkeye, koşullara, üyesi oldukları sosyal grubun refah düzeyine ve izlerini taşıdığı kültürün temel motiflerine göre farklılık göstereceği düşünülmektedir. Örneğin; mavi yakalı çalışan yüksek

---

<sup>202</sup>Kaoru ISHİKAWA, Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayınları, 2. Baskı, çev: Semih Ordas ve Nedret Yayla, İstanbul, (Aktaran: Anıl TÖRÜN, Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 137) 1997, s. 114.

<sup>203</sup>FINDIKÇI, s.392.

ücret alıyor olsa da, ücret ve güvenliğe büyük öncelik verip, üst düzey ihtiyaçlara yönelmeyebilir. Bunun önemli bir nedeni, kültürel farklılık olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>204</sup>

### 3.3.3. Müşteri İlişkileri Açısından Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyetini müşteri ilişkileri bakımından etkileyen bazı faktörleri, müşteri özellikleri, müşteri beklentileri ve müşteri memnuniyeti olarak belirtebiliriz.

#### 3.3.3.1. Müşteri Özellikleri

Geleneksel anlamı ile müşteri, “Bir ürün veya hizmeti satın alıp kullanan kişi ya da kurumdur”. Modern anlamda ise toplam kalite felsefesinden yola çıkarak iki farklı biçimde tanımlanır:<sup>205</sup>

- İşletme içinde bir çalışanın ya da birimin iş çıktısını (ürün; hizmet) girdi olarak kullanan çalışan ya da birime İÇ MÜŞTERİ;
- İşletmenin ürettiği ürün ya da hizmeti bedeli karşılığı alıp kullanan kişi ya da kuruma DIŞ MÜŞTERİ denir”.

Günümüzde yeni bir müşteri tipi oluşmaktadır; Hızlı karar değiştirebilen, daha özgür, daha katılımcı ve ihtiyaçları giderek daha karmaşık hale gelen bir müşteri tipi ortaya çıkmıştır. Rekabet koşullarının giderek daha da keskinleştiği bir ortamda işletmenin başarısı doğrudan müşteri ilişkilerindeki etkinliğine bağlıdır. Müşteriler, daha önce hiç olmadığı kadar kişiselleşmiş ürün ve hizmetleri ister hale gelmişler ve böylece güçlerini esnek hale getirmişlerdir.<sup>206</sup>

Müşterisi hakkında bilgi sahibi olan, müşteri profilindeki değişimi fark eden, müşterisini iyi tanıyan işletmelerin, müşterisinin istek ve beklentilerine çok daha kolay cevap vereceğini söyleyebiliriz. Başta işletmenin iç müşterisi olarak tanımladığımız işletme çalışanları da yeterli düzeyde tanınmalı ve onların isteklerine-beklentilerine cevap verilmelidir. Böylelikle önemsendiğini ve değer gördüğünü

<sup>204</sup>Keith DAVIS, İşletmelerde İnsan Davranışı, çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yy., No. 199, İstanbul, (Aktaran: Birgül Sarıoğlu, Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.57. ), 1988.

<sup>205</sup>Erişim:<http://www.istanbul.edu.tr/yuksekokullar/sosyalbilimler/iuwebson/turgutbaydar07guz/insan3.pdf>, Erişim Tarihi: 20.05.2010.

<sup>206</sup>Ahmet Buğra HAMŞİOĞLU, “Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi”, Erişim:<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd9/sbd-9-09.pdf>, Erişim Tarihi: 20. 12. 2009.

hisseden çalışan, dış müşteriye değer verecek, özelliklerini, değişimini, ihtiyaç ve beklentilerini önemseyerek üretim yapacak ve/veya hizmet sunacaktır.

### 3.3.3.2. Müşteri Beklentileri

Dünya genelinde özellikle son yıllarda yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler, işletmeler açısından çok farklı değişimlere neden olmuştur. Yaşanan değişimlerden en önemlisi ürün veya kar odaklı işletme modellerinin geçerliliğini yitirerek müşteri odaklı yapılanmalara yerini bırakmasıdır. Bu bağlamda, “müşteri” günümüz işletme modellerinde merkeze yerleştirilmekte ve her türlü kararın hareket noktası olarak kabul edilmektedir.<sup>207</sup>

Müşteri beklentileri, bireysel ihtiyaca göre farklılık gösterirler yani kişiden kişiye değişebilirler. Müşteri beklentilerinin düzeyini, ürün veya hizmete yönelik deneyimler belirler. Müşterinin deneyimleri olumsuz ise beklenti düzeyi düşük, deneyimler olumlu ise beklenti düzeyi yüksek olur.

Müşterilerin istek ve beklentileri şu şekilde özetlenebilir:<sup>208</sup>

- Müşterilerin bilgi düzeylerinin artması ve bilinçlenmeleri, ayrıca daha seçici hale gelmeleri sonucunda müşteri, kendisine değer verilmesini istemektedir.
- Müşteri, kendisine sunulan mal ve hizmetlerin, düşük fiyatlı ama kaliteli olmasını beklemektedir.
- Müşteri, mal ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarını cevaplayacak şekilde olmasını istemektedir.
- Müşteri, kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını ve yürütülmesini istemektedir.

Çalışma yaşamının içerisinde aktif olarak yer alan her bir dış müşteri, aynı zamanda bir iç müşteridir. Dolayısıyla dış müşterinin özelliklerinin ve beklentilerinin değişmesi aynı zamanda iç müşterinin de özellik ve beklentilerinin değişmesidir diyebiliriz. Bu bağlamda, istek ve beklentileri çalıştığı işletme tarafından karşılanmış bir birey müşterinin istek ve beklentilerine cevap verebilir. Değer gören çalışanlar, müşterilerine çok daha fazla değer vereceklerdir. Ayrıca işletme içinde dürüst, sıcak

---

<sup>207</sup>Kahraman ÇATI, Cenk Murat KOÇOĞLU, Levent GELİBOLU, “Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 2010, s. 429-446.

<sup>208</sup>Yavuz ODABAŞI, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 7. Basım, İstanbul, 2009, s. 12.

ve güvene dayalı ilişkiler kuran bir çalışan, müşteri ile müşterinin beklentilerine cevap veren ilişkiler kurabileceklerdir.

### 3.3.3.3. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti kavramı, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve bunların ötesine geçilmesini kapsayan bir kavramdır. Bir mal veya hizmeti kullanan veya tüketenlerin sağlayacağı memnuniyet, o mal veya hizmetin üretim ve pazarlamasından sorumlu olanların, yaptıkları işten tatmin olmalarını da sağlayabilecektir. Fiziksel mallar için müşteri memnuniyeti, satın alma sonrası bir ürün veya hizmetin kalite, performans vb. açılardan değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Hizmetlerde ise hizmet sunumu esnasında müşterinin o hizmetten beklentilerinin karşılanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği müşterinin beklentileri ile algılamalarının bir kıyaslaması olarak ortaya çıkmaktadır. Tatmin ya da tatminsizliğin yarattığı duygular müşterinin ürünü tekrar satın alıp almamasına ve çevresine ürünle ilgili olumlu ya da olumsuz geri bildirimler de bulunmasına neden olur. Müşterinin satın aldığı mal ya da hizmetin sağladığı faydalar ile müşterinin beklentilerinin uyuştugu noktada memnuniyet ortaya çıkar. Müşterinin bir mal ve/veya hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile o mal veya hizmeti satın aldıktan ve kullandıktan sonra algıladıkları performansları arasındaki farklılıktan doğan tutarsızlığın fonksiyonu, tatmin olarak ele alınır.<sup>209</sup>

Müşteri memnuniyetini arttırabilmenin en önemli noktalarından biri, müşterinin şikayet ve önerilerini önemsemek ve bu doğrultuda gerekli iyileştirmeleri gerçekleştirip beklenen ürün ve /veya hizmeti sunabilmektir. Aynı durum iç müşteri olarak adlandırdığımız çalışanlar için de geçerlidir. Çalışanların işletme içerisinde gerek yönetim gerek çalışma koşulları gerekse ürün/hizmet sunumu hakkında dile getirdikleri şikayet ve öneriler dikkate alınır, önemsendiğini ve işletme için bir değer olarak kabul gördüğünü algılayan çalışanların da memnuniyet düzeyleri artacaktır. Memnun çalışanlar, memnun müşterilerin yaratılmasına neden olacaklardır. Ayrıca çalışanların memnun edilmesi, işlerin daha düzenli yürümesini, kalitenin artmasını ve hataların azalmasını sağlamaktadır. İşletmelerin çalışanlarını

<sup>209</sup>Nihan ÖZGÜVEN, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 8 (2), s. 657-658.

memnun etme yönündeki tüm çabalarındaki başlıca amaçlardan bir tanesi de dış müşterinin tatmin düzeyinin yükseltilmesidir.

### **3.3.4. Toplumsal Açıdan Etkileyen Faktörler**

#### **3.3.4.1. Aile**

Aile, bireyin ve toplumun fonksiyonlarında en temel öğedir. Aile, bireyin yaşamında çok önemli bir yer tutan beslenme, bakım, sevgi ihtiyacı, duygusal gelişim, psikolojik gelişim, eğitim, kültürel değerleri kazanma, sağlıklı zekâ gelişimini sürdürme gibi temel ihtiyaçlarını karşıladığı birincil yer ve çevredir. Aile üyeleri arasındaki ilişkiler ve aile ortamı, psikososyal yönden gelişen bireyin en çok etkileşime uğradığı yerdir. Bu ilişkiler, bireyin kendine güvenmesini, kendine ve diğer bireylere sevgi duymasını, kimlik kazanmasını, kişilik gelişimini, sosyal beceriler geliştirmesini ve topluma adaptasyon sürecini olanaklı hale getirir.<sup>210</sup>

Aile toplumun en küçük yapı taşı oluşturur. Ailedeki sıkıntılar topluma, toplumdaki sıkıntılar aileye yansır. Sağlıklı toplumu, sağlıklı aileler oluşturur. Ailenin sosyokültürel durumu, toplumun sosyokültürel durumunu belirler. Toplum ve aile sürekli iyi veya kötü etkileşim içerisindedir. Aile toplum etkileşimi sağlıklı olmaz ise ailede ve toplumda bazı sıkıntılar oluşabilir. Aile, içinde bulunduğu toplumun durumuna göre şekillenir. Toplumun ve ailenin yapısına etki eden bir diğer noktada devletin topluma ve aileye sunduğu sosyokültürel imkânlardır. Bu imkânların bol olduğu toplumlarda bazı sıkıntılarının oluşmasının önüne geçilmiş olur. Devletin sunduğu imkânların yetersizliği veya toplumdaki sosyoekonomik ve sosyokültürel sıkıntılar toplum ile beraber aileyi de etkileyecektir.<sup>211</sup>

Ailedeki tüm sıkıntı ve problemler ile sevinçler ve mutluluklar bireye yansiyacaktır. Bireyin iş yaşamı ile özel yaşamı da etkileşim içinde olması nedeniyle kişinin çalışma yaşamı da bu durumdan etkilenecektir. Ayrıca kişinin ailesi ve özel yaşamı bireyin genel olarak hayata bakışını etkiler, bu da çalışanın işe yönelik algısını etkiler. O halde sağlıklı ve mutlu bireyler, sağlıklı ve mutlu aileleri, sağlıklı ve mutlu aileler de sağlıklı ve mutlu toplumları meydana getirebilirler.

<sup>210</sup>Erişim: <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/ailefonksiyonlari.htm>, Erişim Tarihi: 10.10.2009.

<sup>211</sup>Erişim: <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/ailefonksiyonlari.htm>, Erişim Tarihi: 10.10.2009.

### 3.3.4.2. Kriz Ortamı

İnsan ve toplum yaşamında görülen sosyal, psikolojik, ekonomik, mali, siyasi, tıbbi ve doğal krizlerin yanında, çalışma ve yönetim yaşamında da örgütsel krizler görülebilir. Kriz, birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durumu ifade eder. Bu yüzden kriz, örgütsel yaşamda, özel olarak yönetilmesi gereken önemli bir durum ve sorundur. Kriz, aynı zamanda, yöneticilerin ve çalışanların yaşamında önemli bir stres kaynağıdır.<sup>212</sup>

Kriz; belirsizlik, karışıklık ve yüksek kaygı duyguları yaratan beklenmedik bir durum olarak tarif edilebilir. İnsanlar işsiz kalma ve parasız kalma tehdidiyle karşılaştıkları zaman, yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılırlar. Çünkü yeniden iş bulma ve para bulma umutları da aynı koşullar nedeniyle artık yok olmuştur. Bu nedenle insanlar yaşam desteğinin tehdit edildiği duygusunu yaşarlar. Bu durum çalışanların iş motivasyonlarının düşmesine sebep olur. Bu düşüş çalışanlarda “kandırılmışlık, ihanete uğramışlık, arkadan vurulmuşluk” duygusunu uyandırır, iş arkadaşlığını güvenilmez rakipliğe dönüştürür, yöneticilere karşı öfke uyandırır. Kişilerde “gizlenmiş öfke”, “birbirine dönük suçlamalar”, “iletişim bozukluğu” yaşanır. Bu duygular işyerlerinde hızla yayılırken çalışanlar bunları paylaşarak azaltmak yerine çoğu kez paylaşmayarak en çok haksızlığa uğrayan kişinin kendisi olduğunu düşünmeye başlarlar. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkânları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik ve işin niteliği vardır.<sup>213</sup> Sayılan tüm bu değişkenler, çalışanın memnuniyetini etkileyen faktörlerdendir.

### 3.3.4.3. Teknolojik Gelişmeler ve İşsizlik

Günlük hayatta sadece nihai mal olarak kullandığımız teknolojik ürünlerin yanı sıra, üretimde değişiklikler meydana getiren teknolojik yatırım malları çağımızın ekonomik yapısını yeniden kurgulamaktadır. Hem üretim süreçlerini değiştirmekte,

---

<sup>212</sup>Ömer PEKER ve Nihat AYTÜRK, Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Yargı Yayınevi, Ankara, (Aktaran: Ferudun Sezgin, Kriz Yönetimi, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, s. 181) 2000, s. 385.

<sup>213</sup>Erişim:<http://www.halilbozkurt.com.tr/makale/isletmelerinkrizdonemlerindeuyguladiklariuygulayacaklari-insan-kaynaklaripersonel-politikalari-nasil-olmalidirkrizveikybaglamindadegerlendirilmesi.htm>, Erişim Tarihi: 02.05.2009.



hem de yeni üretim sahaları açmaktadır. Açılan bu yeni iş kolları ile istihdam sağlayan teknoloji, klasik üretim alanında getirdiği kişi başına yüksek verimlilikle de klasik üretim alanlarında istihdam azaltıcı etkiye de sahiptir. Teknolojik gelişme ve beraberinde getirdiği otomasyon uzun vadeli işsizlik yaratmamaktadır. Ancak bazı sektörlerde çalışanların bir kısmının veya tamamının iş değiştirmesi gereği de doğmaktadır. Makinelerin çalışanlar tarafından yapılan işin tamamını ya da bir kısmını yapar hale gelmesi ile çalışanların tamamının işten çıkarılması veya çalışan sayısının azaltılması olası durumlardır. Teknolojik gelişmenin insana olan ihtiyacı azaltacağı ve istihdamı düşüreceği başlangıçta akla gelebilecek endişeler arasındadır. Ancak böyle olmamaktadır. Nedenlerini ise şöyle sıralayabiliriz:<sup>214</sup>

➤ Teknolojik gelişmenin tek yönlü bir etkisi yoktur. Teknolojik gelişme hem var olan sektörlerdeki işçi başına verimliliği artırmakta, hem de gerçekleştirilen yeni buluşlarla yeni sektörlerin ortaya çıkmasına imkan vermektedir. Böylece istihdam olanağı yaratılmış olmaktadır. Teknolojik alet ve makinelerin üretilmesi için yeni sanayi kollarının oluşması buna örnek oluşturabilir.

➤ Teknoloji ile işçi başına verimlilik oranının artması sonucu gelir de artmaktadır. Bu da piyasada yeni talepler oluşmakta ve oluşan talep ile bu iş alanlarında daha fazla istihdamı beraberinde getirmektedir. İnsanların yeni hizmetler istemesi örnek olarak verilebilir.

➤ Geliri artan bireylerin daha çok işgücü gerektiren, ürünleri talep etmesi söz konusu olmakta böylece istihdamı arttırıcı bir etki oluşmaktadır.

“Otomasyonun gelmesiyle birlikte işinden olan insanlar” sorununun çözümü eğitimden geçmektedir. Teknoloji ve otomasyonun girdiği ülkelerde eğitim sistemi de kendini yenileme gereği duymaktadır. Eğitim, loncalardaki gibi sadece meslek öğrenmek amacının dışında insanlara değişen şartlara uymayı öğretmek olarak kendini yenilemiştir. Her gün değişen koşullara ve iş hayatının gereksinmelerine göre esnek olabilen insan yetiştirmek esas amaçtır. Temel eğitim süresinin uzatılması esnek yapının gereği olarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca işgücünün meslek içi eğitim

---

<sup>214</sup>Hakan YAVAŞ, “Teknoloji, İstihdam ve Türkiye”, Erişim:<http://www.genbilim.com/content/view/1449/89/>, Erişim Tarihi: 20.11.2007.

programlarıyla desteklenmesi ve kendini geliştirerek değişen koşullara uyum sağlaması bugün görmekte olduğumuz uygulamalardır.<sup>215</sup>

Bireylere eğitim almaları gereken yaşlarda devlet tarafından eğitim olanakları sağlanamazsa ve/veya bireye çalışma yaşamına girdiğinde çalıştığı işletme tarafından gelişimine yönelik olarak eğitim fırsatları sunulmazsa, teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan esneklik durumuna kişinin ayak uydurması mümkün olmayabilir. Bu durumda kişinin işsiz kalma ihtimali artmaktadır. Bireyin işsiz kalma ihtimali artarken; motivasyonu, performansı, tatmin ve memnuniyet düzeyi de azalacaktır. Ancak toplumu oluşturan bireylere gerek devlet tarafından gerekse çalışma yaşamına girdiklerinde çalıştıkları işletmeler tarafından gerekli ve yeterli eğitim olanakları sunulursa bireyler esnek çalışma koşullarına ayak uydurabilecek, motivasyon, performans, tatmin ve memnuniyet düzeyleri de yüksek olacaktır.

### **3.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SONUÇLARI**

Çalışan memnuniyetinin sonuçlarını; bireysel, örgütsel, müşteriye ve topluma yönelik olarak değerlendirilebilmektedir.

#### **3.4.1. Örgütsel Açıdan Sonuçları**

Çalışma yaşamı, kişinin çalıştığı işletmeye ve işe ilişkin edindiği çok sayıda deneyimin toplamından oluşmaktadır. Bireyin iş yaşamında elde ettiği bu deneyimlerin tümü ya da deneyimlerin sadece bir kısmı işe ilişkin olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır. Bu noktada, kişinin işi ve çalıştığı ile ilgili olumlu tutumlara sahip olması iş doyumunun gelişmesini, iş doyumunun gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile kişinin mevcut işyerinde üstlendiği işten memnuniyet derecesi, işini daha iyi yapması için temel koşul oluşturmaktadır.<sup>216</sup>

Çalışma yaşamında birey, yaptığı işe ilişkin pek çok beklentiye sahiptir. Çalışanın beklentilerin karşılanma oranı iş doyumunu oluşturur. Bunun tam tersi bir durumda, yani çalışanın işe ve işyerine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olması

---

<sup>215</sup>YAVAŞ, a.g.m., Erişim:<http://www.genbilim.com/content/view/1449/89/>, Erişim Tarihi: 20.11.2007.

<sup>216</sup>Nuran AKŞİT AŞIK, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 467, 2010, s. 46-47.

düşük memnuniyet ve doyumsuzluk getirecektir. Memnuniyeti düşük ve doyumsuz çalışan, işletmede bulunmaktan ve sorumluluğunu üstlendiği işten hoşlanmamakta, bu nedenle de mümkün olduğunda işle ilgili sorumluluklarından kaçmak istemektedir. Kaçma isteği bazen işe geç gelme, bazen işyerinde problem yaratma, bazen ise işyerinden ayrılma davranışları ile sonuçlanmaktadır.<sup>217</sup>

Psikologlara göre, çalışan memnuniyeti ile işe geç kalma, işe gitmeme, işi aksatma ve işi yavaşlatma gibi durumlar arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili motive olmaları sağlanamadığı takdirde, çalışanların en küçük mazeretlerinde bile işlerine devamsızlık gösterme eğiliminde olduklarını söylemektedirler. Devamsızlık, işletmeler için çalışanın işyerinde bulunmadığı süre ve bu süre boyunca yaşanan zaman ve emek kaybından daha yüksek maliyetlere yol açmaktadır. Devamsızlığın ilk bakışta işletmelere yüklediği maliyetler, kaybedilen ve telafi edilmesi gereken emek, buna bağlı olarak uygulanan fazla mesai çalışmaları ve çalışanların aldıkları ücretli izinler olarak görülmektedir. Fakat bu maliyetlere ek olarak, çalışanların devamsızlığı sebebiyle işletmelerin katlanmak zorunda kaldıkları başka maliyet kalemleri de söz konusu olmaktadır. Bu maliyet kalemlerinden ilki ve belki de en büyüğü, işletmelerin yapmış oldukları sağlık harcamalarıdır. Günümüzde birçok işletme çalışanlarına aldıkları ücretlere ek olarak yan haklar çerçevesinde çeşitli sağlık olanakları sunmaktadırlar. İşletmelerin çalışanları için sundukları bu olanaklar, devamsızlığın artması durumunda işletmenin sağlık harcamalarının artması ve işletmelerin ödeyeceği prim miktarlarının yükselmesi anlamına gelmekte dolayısıyla ciddi maliyet kalemleri haline dönüşebilmektedir. Memnuniyet ve devamsızlık oranları arasındaki ilişki incelendiğinde, yüksek memnuniyet ile devamsızlık oranları arasında yüksek bir ilişki olmamakla birlikte, memnuniyetsizliğin yüksek olduğu işletmelerde devamsızlığında yüksek olduğunu söylemek doğru olacaktır.<sup>218</sup>

İş ve işçi bulma kurumu tarafından işgücü devri “işçi devri, iş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir” şeklinde tanımlanmaktadır. İş gücü devrinin yol açtığı olumsuzlukların başında, işletmeye yeni giren kişilerin işlerine uyum sağlamalarının zaman alması ve bu kişilerin genellikle işlerini daha yavaş ve daha hatalı

---

<sup>217</sup>AŞIK, s.47.

<sup>218</sup>ÖĞER, s.44-45.

yapmalarıdır. İşletmeler bunu çözebilmek için eğitim metodunu uygularlar. Bu yöntemin maliyetinin yüksekliği ve iş yükünü arttırması nedeniyle işgücü devrini düşürmek daha makul bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar.<sup>219</sup> Her çalışan işyeri için bir değer, aynı zamanda bir maliyettir. Çalışanın psikolojik özelliklerinde meydana gelen bu gibi değişimler işte verimsizliğe neden olmasının yanında, işyeri açısından da çok çeşitli zararlara neden olabilmektedir. İş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçları, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında zemin hazırlayıcı önemli rol oynamaktadır. Örgütsel açıdan, çalışan memnuniyeti çalışanın işe ve işyerine bağlılığını arttırmakta, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azalmasını sağlamaktadır.<sup>220</sup> İşgücü devrini düşürebilmek için, çalışanların istek, beklenti ve önerilerini önemseyerek çalışma koşullarını düzeltilmelidir.

Çalışan memnuniyetinin düşük olması durumunda çalışan, kendine ya da işletmeye zarar verebilir. Diğer bir ifadeyle sabotaj olarak adlandırılabilir bu davranışlar, işverene saldırma, çalışma arkadaşlarına kaba kuvvet kullanma, çalışma ortamına veya kullanılan aletlere zarar verme, işletme faaliyetlerinin aksatılması, kendi kendine zarar verme vb. şekillerde baş gösterebilir. “Bunların dışında, uyuşturucu gibi zararlı maddelere alışmak, aşırı alkol ve ilaç alımı, kumar eğilimi gibi kişinin hem kendisine hem ailesine zarar veren tutumları ortaya çıkabilir”.<sup>221</sup> Çalışan memnuniyeti ile işletmeye zarar verici davranışlar arasında ki ilişkiyi açıklamaya çalışan çok fazla çalışma bulunmamakla birlikte, yapılan araştırmalar sonucunda, bu tür davranışların çalışanların memnuniyetsizlikleri ile ilişkili olabileceği yönünde ciddi bir ilişki olduğu yapılan araştırmaların sonuçlarında ortaya konulmaktadır.<sup>222</sup>

### **3.4.2. Bireysel Açıdan Sonuçları**

Çalışan memnuniyeti, yapılan işten, çalışma ortamından, çalışma ortamındaki ilişkilerden, çalışma koşullarından, kariyer ve eğitim olanaklarından, terfi ve ücretlendirmeden vb. pek çok konu ile ilgili memnuniyet anlamına gelir. Memnuniyeti yüksek çalışan ile memnuniyeti düşük çalışanın davranışları arasındaki

---

<sup>219</sup>KANOĞLU, s. 106.

<sup>220</sup>AŞIK, s. 47.

<sup>221</sup>TELMAN ve ÜNSAL, s.76.

<sup>222</sup>ÖĞER, s. 45.

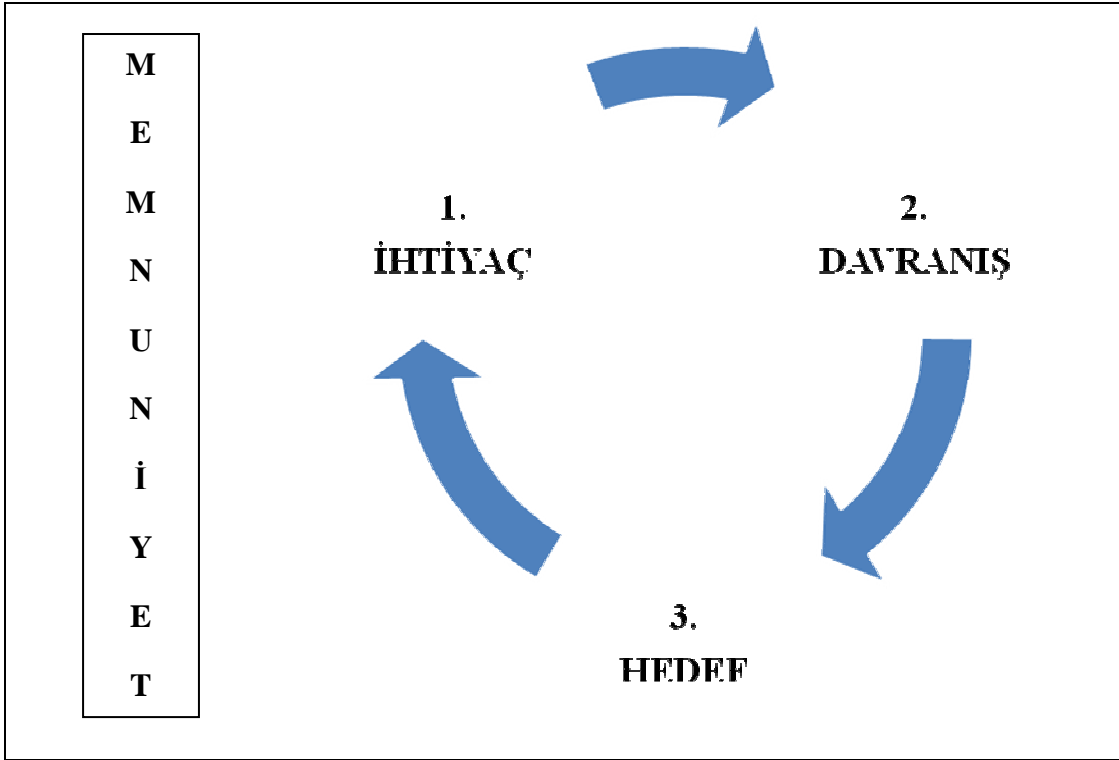
farkı ortaya koyabilmek için çalışanın motivasyonu, performansı, iş tatmini incelenebilir.

Motivasyon iç ve dış dürtülerin etkisiyle bireyi harekete geçiren, davranışının yönünü, gücünü ve öncelik sıralamasını belirleyen çok güçlü bir süreçtir. Motivasyonun hareket noktası; insan ihtiyaçlarının karşılanarak, bireyin geçici de olsa yaşamından memnun olmasıdır. Bireyin motive olmasının üç ayrı yönü Şekil 5’de Motivasyon Döngüsü’nde görülmektedir. Döngüde, bireyi belli bir hedefe yönelten motive edici durum yani ihtiyaç bulunmaktadır. Birey hedefe erişmek için bilgi, beceri, tutum ve davranış sergilemektedir. Hedefe erişerek ihtiyacını geçici de olsa karşılayarak rahatlamak yani ulaşılan memnuniyet, bireyin esas isteğidir. Birey ihtiyacını karşılamak için harekete geçer, ihtiyaç karşılandığında bireyin gerilimi azalır ve memnun olur. Tatmin edilmeyen yani giderilmeyen ihtiyaç bireyde gerilim yaratır, bireyin tutum ve davranışlarına yansır.<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup>SARIOĞLU, y.l.t., s.8.

## **SEKİL 5:** Motivasyon Döngüsü<sup>224</sup>



Çalışanın motivasyonunun yüksek ya da düşük olduğunu ölçmek çok kolay olmadığından, bunu çalışanın davranışlarını gözleyerek belirlemek daha olanaklıdır. Eğer gözlemlenen çalışan işini en iyi biçimde yapmak için gayret gösteriyor, zamanını işletme amaçları doğrultusunda kullanıyor ve işindeki verimliliğini ve etkinliğini artırmak için sürekli konu hakkında kendisi geliştirmeye çaba sarf ediyorsa, iyi motive olmuş ve işinden memnun olan bir çalışan olarak görülmektedir. Eğer gözlemlenen çalışan işine yönelik bir gayret göstermiyor, zamanını işletme amaçları doğrultusunda kullanmıyor ve verimliliğini artırmak için hiç çabası izlenmiyorsa, motive olamamış ya da motivasyonunu kaybetmiş ve işinden memnun olmayan bir çalışan olarak görülmektedir. Çalışanın tüm davranışlarıyla yaptığı işe yönelik arzu ve istek duyması ve harekete geçmesinin özündeki neden, çalışanın ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamından memnun olmak arzusudur. Memnun çalışan kendini düşünmeye, üretmeye yani çalışmaya her zaman daha fazla hazır hisseder. İşletmelerin ortak hedefi çalışanın bu istekliliğini işletmenin amacını

<sup>224</sup>Clifford T. MORGAN, Dürtüler ve Güdülenme, Aydan Gülerce (çev.), Sirel Karakas (Ed.), Psikolojiye Giriş içinde (189-211), 8. Basım, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Yayınları, No: 1, Ankara, (Aktaran: SARIOĞLU, s. 8), 1991, s. 191.

gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmak ve bunu sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır.<sup>225</sup>

İş tatmini ise bireyin, yöneticilerden, çalışma grubundan, iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği, rahatlatıcı, huzur verici, iç yatıştırıcı bir duygudur. Genellikle de bireylerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman tatmin olgusu doğar. Bireyin işten beklediği ödüller ile elde ettikleri ödülllerinin karşılaştırılması, iş tatminini ortaya koyabilir. Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki, gerçekte, karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş birey de, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle, motivasyon, tatmin oluşturabilir. Bundan başka, belirli durum ve duyguların, her iki etkiyi birden göstermesine de şaşmamak gerekir.<sup>226</sup>

Memnuniyet kavramının akademisyenler ve işverenler tarafından üzerinde durulmasının başlıca sebeplerinden biri, memnun çalışanların daha üretken ve daha yüksek performans sahibi çalışanlar olacakları düşüncesidir. Yapılan çalışmalar, performans ve memnuniyet arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymakla birlikte, memnuniyet ve performans arasında sanılanın aksine çok büyük bir ilişki olmadığını da göstermektedir. Çalışan memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkiyi de ortaya çıkartmaya çalışan birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, çalışan memnuniyeti ile performans arasında üç türlü ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu ilişkilerden ilki, yüksek memnuniyetin, yüksek performansın ortaya çıkmasını sağladığı; ikincisi, yüksek performansın çalışan memnuniyetine yol açtığı; sonuncusu ise, çalışan memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkinin, ödüllendirme sistemleri gibi üçüncü türden değişkenlere bağlı olduğu şeklindedir.<sup>227</sup>

Çalışanların önceden belirlenen performans hedeflerine ulaşma durumlarına göre, adil olarak ödüllendirildikleri bir sistemde, çalışanlar ödüllere ulaşmak için performanslarını arttırabilirler. Performansı sonucunda ödüllendirilen çalışanın çalışması takdir edilerek ve çalışanın kendisine güveni arttırılarak memnuniyeti de

---

<sup>225</sup>SARIOĞLU, y.l.t., s.12.

<sup>226</sup>KANOĞLU, y.l.t., s.116-117.

<sup>227</sup>ÖĞER, y.l.t, s. 39-40.

arttırılabilir. Böyle bir sistemde, verilen ödüllerin adil olması ve adil olarak dağıtılması ayrıca önemli bir noktadır. Çalışanın belirlenen hedefe ulaşmak için gösterdiği çaba ile bunun sonucunda ulaştığı ödül arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. Çalışanın performansı ile ulaştığı ödül arasında bu ilişkinin kurulmaması, çalışanın memnuniyetinin düşmesine yol açabilir.<sup>228</sup>

Kişi işinden tatmin olursa, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarıya arzusu yükselmektedir. Sözü edilen arzu, işveren tarafından yönlendirilirse sonuç verim artışı olmaktadır. Tutumların işe karşı dinamik hale getirilmesi, işin yapısal gelişmesine uygun tutum yaratılması, iş verimini sürekli olarak yüksek tutacaktır.<sup>229</sup>

Sonuç olarak, performans, motivasyon ve iş tatmini kavramları birbiriyle karşılıklı etkileşim halindedir ve bunların sonucu çalışan memnuniyetinin düzeyinin göstergesidir.

Motive olmamış/olamamış, iş tatmini ve performansı düşük dolayısıyla memnuniyet düzeyi yüksek olmayan çalışanların ortak davranışları işe geç gelme, işi gerçekleştirilmeye yönelik isteksiz olma, işi aksatma, en küçük mazeretlerde bile devamsızlık yapma, sürekli şikayet etme, gerek çalışma arkadaşları gerekse yönetimle çatışma yaşama ve son olarak işten ayrılma olarak sıralanabilir.

### **3.4.3. Müşteri İlişkileri Açısından Sonuçları**

Geçmişte işletmelerin en önemli amaçlarından birisi de sundukları ürün ya da hizmetleri satın alacak müşteri bulmalarıydı. Ancak, günümüz işletmeleri için bu amaç yeterli olmamaktadır. Müşteriyi sadece bulmak değil, aynı zamanda elde tutabilmek de bunun önemli bir parçası olmaktadır. Müşteriyi elde tutmak, başka bir deyişle sadakat ve bağlılık sağlayabilmek için müşteri memnuniyeti önemli olmaktadır. Teknolojinin gelişmesine ve rekabetin artmasına bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakati zorlaşmaktadır. Müşteriler geçmişe göre daha bilgili ve bilinçli olmakta ve tam olarak ne istediklerini bilerek seçim yapmaktadırlar. Ayrıca,

---

<sup>228</sup>ÖĞER, s. 39.

<sup>229</sup>Başak UÇMAN, Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon Ve Kaygı Düzeyine Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 66.



yeni müşteri bulma maliyetinin, elde bulunanı korumaktan fazla olması, işletmeler açısından müşteri ilişkileri yönetimini gerekli kılmaktadır.<sup>230</sup>

İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken hem iç hem de dış müşterilerin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dış müşteriler ise, iç müşterilere iş devamlılığı veya iş güvenliği sağlamaktadırlar. İç müşterilerin varlığı, dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır. İç müşteri memnuniyetine yeterli düzeyde önem verilmemesi, dış müşteri memnuniyetinin tehlikeye girmesine yol açmaktadır. İşletmeler, hem işletme içindeki müşterilerinin, hem de işletme dışındaki müşterilerinin memnuniyetlerini sağlamadıkları sürece başarılı olamayacaklardır. Bu nedenle, işletme olarak iç ve dış müşterilerin faydalarını maksimize etmek, işletmeye gelecekte önemli üstünlükler sağlayabilecektir. İç müşterileri ile güçlü ilişkilere sahip olan birçok işletmenin, dış müşterileri ile olan ilişkilerinin de güçlü olduğu görülmektedir. Dış müşterilerin memnuniyeti kuşkusuz, işletme içindeki farklı bireyler ve bölümler arasındaki mükemmel takım çalışması ile yakın ve işbirlikçi ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>231</sup>

Memnuniyeti yüksek çalışanlara sahip işletmeler, müşterilere daha kaliteli ürün ve daha iyi hizmet sunacak ve müşterilerin sadakatini, tatminini, memnuniyetini sağlayacaklardır. Memnuniyet düzeyi yüksek dış müşteriler ise, işletmelerin karlılıklarının, piyasada var olma sürelerinin artmasına, buna bağlı olarak işletmelerin büyüyerek yatırımlarının artmasına neden olacaklardır. “Mutlu çalışanın, memnun müşteri yaratacağını rakamlara dayanarak tespit eden önemli örneklerden biri Amerikalı Sears Roebuck’a aittir. Dünyaca ünlü perakendeci Sears Roebuck’ta gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları, çalışanların memnuniyet düzeyindeki 5 puanlık artışın, müşteri memnuniyetini 1,3 puan; müşteri memnuniyetinde yaşanan 1,3’lük artışın da işletmenin gelirlerini 0,5 puan artırdığını ortaya koymaktadır”.<sup>232</sup>

---

<sup>230</sup>Hakan KAĞNICIOĞLU, Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık, Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 2(1), 2002, s.80-81.

<sup>231</sup>Selen DOĞAN ve Selçuk KILIÇ, “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, Karamanoğlu Mehmedbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Yıl:10, Sayı:14, 2008.

<sup>232</sup>Erişim:<http://www.izmirik.com/aktuelDetay.aspx?ID=41>,Erişim Tarihi:05.06.2010.

#### 3.4.4. Toplumsal Açıdan Sonuçları

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin temel sorunu olan ve kriz ortamında daha da artan işsizlik, çalışan memnuniyetini etkileyen toplumsal faktörden biridir. Makro açıdan devletlerin sorunu olan işsizlik, mikro açıdan bireyin sorunudur. İşi olmayan veya sürekli işini kaybetme korkusu olan insanların, sağlıklı bireyler olması ve sağlıklı ilişkiler kurması beklenemez. İşsiz olan veya işini yitirme endişesi taşıyan bireyin kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayamayacak olması fikri, birey için önemli bir stres kaynağıdır. İşsizlik problemi yaşayan ülkelerde, işsiz kalma korkusu ile burun buruna yaşayan bireylerin, kolay ikame edilebilir olmaları bireyleri kötü koşullarda çalışmaya zorlamaktadır. Kötü koşullarda çalışan bireyin memnuniyet düzeyinin düşük olması kuvvetle muhtemeldir. Birey, gerek krizler, gerek küreselleşme gerekse de teknolojik gelişmeler sonucu işsiz kalma korkusu ile karşı karşıya kaldığı sürece sunulan hiçbir olanak, bireyi iş güvencesi kadar memnun etmeyecektir. Bu nedenle, son yıllarda küreselleşme, teknolojik gelişmeler, yaşanan krizlerle ülkemizde artan işsizlik sorunu dikkate alınarak 4857 sayılı İş Kanunu'nda iş güvencesi ile ilgili hükümlere yer verilmiştir. Bireylerin iyi çalışma koşullarına sahip, refah düzeyi ve yaşam standardı yüksek, memnun çalışanlar olabilmeleri için işsizlik problemi yaşamamaları, kendilerinin ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin asgari düzeyde de olsa ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekir.

Çalışan memnuniyetini etkileyen en önemli toplumsal faktörden bir diğeri de ailedir. Aile toplumun en küçük birimidir. Bu birim, bireylerden oluşur ve aileyi oluşturan her bireyin mutluluğu, üzüntüsü, problemleri aileyi doğrudan etkiler. Aile içinde yaşanan mutluluklar, sıkıntı ve problemler de bireyi etkiler. Birey, aile ve toplum sürekli bir etkileşim içerisinde dir.

Çalışma yaşamı içerisinde memnun olmayan/olamayan bir çalışan, agresif davranışları, fiziksel ve psikolojik bir takım rahatsızlıkları ve şiddet eğilimi ile bu durumu belli edebilir ya da tamamen içine kapanarak sosyal yaşamdan uzak kalabilir. Bireyin iş yaşamındaki memnuniyetsizliği, özel yaşamında da mutsuzluk olarak karşısına çıkacaktır, birey sosyal yaşantısında da mutlu olamayacaktır. Bu durumdan bireyin kendisi kadar ailesi de olumsuz etkilenecektir. Yapılan birçok araştırma göstermektedir ki aile içi her tür sorun en çok çocukları etkilemektedir.

Sıkıntı yaşıyan ve mutsuz aileler içerisinde yetişen çocuklar da ebeveynlerinin gösterdiği davranışlarını örnek alacak, sağlıklı bireyler olarak yetişemeyecek ve sağlıklı ilişkiler kuramayacaklardır. Bugünün çocuklarının yarının yetişkinleri olduğu düşünöldüğünde de sağlıklı çocukların yetişmesinin gelecekteki toplum yapısını etkilemesi açısından ne kadar önemli olduğunu kavrayabiliriz.

Mikro açıdan bireyi etkileyen her durum, makro açıdan toplumu etkileyecektir. Bu durum çalışan memnuniyeti kavramı için geçerlidir. Çalışma yaşamı içerisinde mutlu olan her bireyin ailesi ve dolayısıyla toplum bu durumdan olumlu yönde etkileneceklerdir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Çalışmanın ana amacı, “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme” uygulaması yapılan bir işletmede, “Çalışan Memnuniyetini” ölçmek ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilişkisini ortaya koyabilmektir.

#### **4.2. ÖRNEKLEM**

Çalışma, İzmir’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, “Genel Yetkinlik Modeli” çerçevesinde performans değerlendirme uygulaması yapan bir işletmede 49 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiş olup araştırma kapsamında 49 anket dağıtılmıştır. Anketlerin tamamı cevaplanmış ve çalışmada değerlendirilmiştir.

#### **4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmanın amacına uygun olarak yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için “SURVEY” yöntemine başvurulmuştur. Araştırma için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yöneliktir. İkinci bölüm, çalışanların memnuniyet düzeylerini ve üçüncü bölüm de çalışanların yetkinlik bazlı performans değerlendirme uygulamasının kendilerine olan katkısını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Anket hazırlanırken işletmenin uyguladığı performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti anketleri, Minesotta İş Doyum Ölçeği ve bazı diğer işletmelere ait performans değerlendirme formları ve çalışan memnuniyeti anketleri incelenerek uygulamada kullanılan anket hazırlanmıştır.

##### **4.3.1. Demografik Bölüm**

Anketin bu bölümündeki sorular, anketi yanıtlayan çalışanın; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki toplam çalışma süresi ve çalıştığı departmanı belirlemeye yöneliktir. (Ek-1).

### 4.3.2. Çalışan Memnuniyeti Boyutu

Anketin ikinci bölümünü oluşturan çalışan memnuniyeti boyutu, veri toplama araçları bölümünde de belirtildiği üzere işletmenin uyguladığı performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti anketleri, literatürdeki araştırmalar Minesotta İş Doyum Ölçeği ve bazı diğer işletmelere ait performans değerlendirme formları ve çalışan memnuniyeti anketleri incelenerek hazırlanmıştır.

Bu boyut, dört alt faktörden ve toplam 22 sorudan oluşmaktadır. 5'li Likert tarzı ölçeklendirilmiş ve ifadeler “1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Kısmen Memnunum, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum” şeklinde puanlanmıştır.

Oluşturulan ankette “Çalışan Memnuniyeti” boyutunun faktörleri;

- Yönetim ve işletme içi ilişkiler,
- Kariyer ve gelişim olanakları,
- Ücret dışı olanaklar,
- İletişim

olarak belirlenmiştir.

### 4.3.3. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu

Anketin üçüncü bölümünü oluşturan “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme” boyutu literatürdeki konuya yönelik araştırmalar, bu uygulamayı yapan işletmelerin ve yine uygulamanın yapıldığı işletmenin performans değerlendirme formları ve çalışan memnuniyeti anketleri hazırlanmıştır.

Bu boyut 3 alt faktörden ve toplam 13 sorudan oluşmaktadır. Çalışan memnuniyeti boyutu gibi 5'li Likert tarzı ölçeklendirilmiştir ve ifadeler “1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlanmıştır.

### 4.3.4. Geçerlilik-Güvenilirlik Analizi

“Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme” uygulaması yapılan bir işletmede, “Çalışan Memnuniyetini” ölçmek ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla oluşturulan anketin

geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla ana uygulamaya geçmeden önce 30 katılımcıdan oluşan pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamadan elde edilen veriler ile anketin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir.

22 sorudan oluşan “Çalışan Memnuniyeti” boyutu ve 13 sorudan oluşan “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme” boyutunun öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirliği düşüren değişkenler bulunup bulunmadığına bakılmış ve her iki boyutta da güvenilirliği düşüren değişken bulunmadığı tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 12 ve Tablo 13’de gösterilmiştir.

**TABLO 12:** Çalışan Memnuniyeti Boyutu Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,960	22

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soru1	72,27	297,444	,846	,957
Soru2	72,53	305,775	,742	,958
Soru3	72,53	297,292	,832	,957
Soru4	72,93	303,857	,731	,958
Soru5	72,50	309,431	,603	,960
Soru6	72,87	303,637	,793	,957
Soru7	73,43	303,771	,718	,958
Soru8	72,67	308,368	,714	,958
Soru9	72,10	304,300	,698	,959
Soru10	72,43	298,944	,800	,957
Soru11	72,47	301,016	,856	,957
Soru12	72,90	304,852	,820	,957
Soru13	72,90	304,576	,799	,957
Soru14	72,50	301,086	,724	,958
Soru15	72,73	301,995	,717	,958
Soru16	72,83	302,764	,787	,957
Soru17	73,30	304,010	,713	,958
Soru18	73,13	298,395	,730	,958
Soru19	72,47	322,395	,404	,961
Soru20	72,33	314,782	,534	,960
Soru21	72,73	319,995	,331	,963
Soru22	72,23	312,668	,713	,959

**TABLO 13:** Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutunun Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,901	13

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Soru23	46,83	55,868	0,389	0,902
Soru24	46,53	54,257	0,515	0,897
Soru25	46,43	55,22	0,418	0,901
Soru26	46,57	53,426	0,573	0,895
Soru27	46,6	50,317	0,683	0,89
Soru28	46,53	53,361	0,442	0,901
Soru29	46,7	49,872	0,74	0,887
Soru30	46,97	49,964	0,796	0,885
Soru31	46,9	53,403	0,448	0,901
Soru32	46,7	49,114	0,768	0,886
Soru33	47,33	48,851	0,603	0,896
Soru34	46,87	48,947	0,756	0,886
Soru35	46,63	49,413	0,776	0,886

Güvenilirlik analizinin ardından boyutların faktör analizi “Açıklayıcı Faktör Analizi” ile gerçekleştirilmiştir. Faktör Analizi sonuçları Tablo 14 ve Tablo 15’deki gibidir.

**TABLO 14:** Çalışan Memnuniyeti Boyutu Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>				
	Component			
	1	2	3	4
Soru_1	<b>,738</b>	,427	,331	,045
Soru_2	<b>,675</b>	,061	,291	,426
Soru_3	<b>,801</b>	,204	,155	,380
Soru_4	<b>,723</b>	,135	,249	,260
Soru_5	,454	,044	,076	<b>,755</b>
Soru_6	,352	<b>,585</b>	,284	,499
Soru_7	,266	,339	,413	<b>,652</b>
Soru_8	,518	,120	<b>,553</b>	,288
Soru_9	<b>,764</b>	,239	-,015	,258
Soru_10	<b>,728</b>	,299	,091	,382
Soru_11	<b>,784</b>	,318	,342	,109
Soru_12	<b>,708</b>	,375	,064	,397
Soru_13	<b>,793</b>	,244	,067	,352
Soru_14	<b>,701</b>	,509	,089	-,023
Soru_15	<b>,594</b>	,540	,264	-,072
Soru_16	,427	<b>,609</b>	,114	,493
Soru_17	,313	<b>,875</b>	,140	,150
Soru_18	,340	<b>,711</b>	,317	,166
Soru_19	,186	-,133	<b>,756</b>	,194
Soru_20	,179	,263	<b>,859</b>	-,070
Soru_21	-,276	,395	<b>,782</b>	,192
Soru_22	,360	,335	<b>,723</b>	,112
Kmo: 80,6				
Açıklanan Toplam Varyans: %78,053				

Tablo 14'e bakıldığında çalışan memnuniyeti boyutunun 4 alt faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bu faktörlerin altında yer alan ifadeler ve faktör başlıkları şu şekilde oluşmuştur:

#### **Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler**

- Kendimi işletmenin bir parçası olarak görmekten
- İşletmenin misyonun, vizyonun ve hedeflerinin çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmasından
- Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından
- Yönetimin etkin ve hızlı karar vermesinden
- İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmakta
- Takım çalışmasına önem verilmesinden
- Yaptığım işin beni tatmin etmesinden



- Performansımın değerlendirilmesinden
- Performansıyla ilgili geri bildirim yapılmasından
- İş tanımımın var olması nedeniyle benden ne beklendiğini biliyor olmaktan
- İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden

### **Kariyer ve Gelişim Olanakları**

- Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından
- Kişisel gelişimime ve eğitimime yönelik sağlanan imkanlardan
- Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden
- Yükselme olanağımın bulunmasından

### **Ücret Dışı Olanaklar**

- Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan
- Sağlanan sağlık hizmetlerinden
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularına önem verilmesinden
- Yemek ve taşıma hizmetlerinden
- Fiziki çalışma koşullarından

### **İletişim**

- Başarıların işletmenin diğer çalışanlarına duyurulmasından
- İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden

Faktör Analizi sonucu Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme boyutunun 3 alt faktöre ayrıldığı görülmüştür. Faktörlere ilişkin döndürülmüş matris Tablo 15 ile gösterilmiştir.

**TABLO 15:** Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
	Component		
	1	2	3
Soru_23	-0,083	0,394	<b>0,706</b>
Soru_24	0,267	0,053	<b>0,837</b>
Soru_25	0,17	0,052	<b>0,779</b>
Soru_26	0,165	<b>0,578</b>	0,424
Soru_27	0,476	<b>0,672</b>	0,082
Soru_28	-0,008	<b>0,857</b>	0,082
Soru_29	0,482	<b>0,652</b>	0,201
Soru_30	<b>0,684</b>	0,244	0,519
Soru_31	<b>0,791</b>	-0,145	0,116
Soru_32	<b>0,597</b>	0,577	0,203
Soru_33	<b>0,762</b>	0,183	0,073
Soru_34	<b>0,755</b>	0,447	0,076
Soru_35	<b>0,773</b>	0,366	0,206

Tablo 15'e bakıldığında yetkinlik bazlı performans değerlendirme boyutunun 3 alt faktöre ayrıldığı görülmektedir. Bu faktörlerin altında yer alan ifadeler ve faktör başlıkları şu şekilde oluşmuştur:

**Faktör 1: Eğitim ve Tatmin**

- Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.
- Kişisel gelişiminin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar.
- Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar.
- İş arkadaşları ile uyumu artırır.
- İş tatmini sağlar.
- Çalışan memnuniyetini artırır

**Faktör 2: Zaman Yönetimi ve İletişim**

- Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.
- İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini artırır.
- Dış müşteri memnuniyetini artırır.
- İletişim becerisini artırır.

### **Faktör 3: Ücret ve Beklentiler**

- Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar.
- İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar.
- Hedef odaklı çalışmayı sağlar.

Tüm faktörlere ve ölçek geneline ilişkin güvenilirlik katsayıları tablo 16’de gösterilmiştir.

**TABLO 16:** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach’s Alpha
Çalışan Memnuniyeti	0,960
Faktör 1	0,955
Faktör 2	0,910
Faktör 3	0,859
Faktör 4	0,760
Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme	0,901
Faktör 1	0,889
Faktör 2	0,805
Faktör 3	0,733
GENEL	0,956

Güvenilirlik analizi sonuçlarında beklenen Cronbach’s Alpha sayısının 0,70 üzerinde olmasıdır. Tablo 16’da tüm faktörlere ve ölçek geneline ilişkin güvenilirlik katsayılarının tamamı 0,70’in üzerindedir. Bu da anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### **4.4. UYGULAMA**

Yapılan inceleme ve araştırmalar sonucu, demografik bölüm, çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme boyutları birleştirilerek anket oluşturulmuş, pilot uygulama yapılarak geçerlilik ve güvenilirliği analiz edilmiş, işletmeden gerekli izinler alınarak uygulama gerçekleştirilmiştir.

Anket, işletmede aynı gün içinde her bir departmana ayrı ayrı ulaşılarak departman çalışanlarına toplu halde uygulanmıştır. Uygulamaya geçilmeden önce işletmenin genel müdürüne ve insan kaynakları yöneticisine, araştırma konusu ve uygulama yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca her departmanın çalışanlarına

araştırmanın amacına ilişkin bilgi verilerek, her boyutun başındaki yönlendirmeler tek tek okunmuş, ölçekleri nasıl dolduracakları anlatılmış ve tüm bu açıklamaların sonunda uygulama yapılmıştır. Uygulama toplamda 5 iş günü sürmüştür.

#### **4.5. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI**

Araştırmanın uygulama kısmını gerçekleştirmeden önce ve sonra birtakım engellerle karşılaşmış ve bunlarda araştırmada bazı kısıtlılıkların oluşmasına sebebiyet vermiştir. Bu kısıtlılıklar:

➤ İzmir’de yetkinlik bazlı performans değerlendirme uygulaması yapan işletmelerin azlığı,

➤ Araştırmada, tek bir işletmeden veriler toplanmıştır, bunun nedeni, daha öncede belirtildiği gibi İzmir’de yetkinlik bazlı performans değerlendirme uygulaması yapan işletmelerin azlığı, bazı işletmelerde sistemin henüz oturmamış olması ve uygulamanın yapıldığı işletme dışındaki kurumların konuyla ilgili çalışmaya istekli olmaması,

➤ Departmanlarda çalışanların sayısının az olması nedeniyle katılımcılar, demografik özelliklerini belirttiklerinde kimliklerinin açığa çıkacağını düşündüklerinden anketin bu bölümünü yanıtlama konusunda güçlüklerle ikna edilebilmesi,

➤ İşletmede çalışanların çoğunluğunun evli olması nedeniyle medeni durum açısından yapılacak karşılaştırmaların anlamlı olmayacağı düşünülerek medeni duruma yönelik karşılaştırmaların yapılamamasıdır.

#### **4.6. BULGULAR**

##### **4.6.1. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Tanımsal İstatistik Bulguları**

###### **4.6.1.1. Demografik Bilgilere İlişkin Tanımsal İstatistik Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan 49 kişiye ilişkin betimsel istatistik bulgularına yer verilecektir. İşletmede çalışan beyaz yakalı 49 personelin tümüne anket uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, işletmedeki toplam çalışma süresi, çalıştıkları departmana yönelik bilgiler Tablo 17’de gösterilmiştir.

**TABLO 17:** Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	14	<b>28,6</b>
	Erkek	35	<b>71,4</b>
	Total	49	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>	20-25	6	<b>12,2</b>
	25-35	26	<b>53,1</b>
	35-45	15	<b>30,6</b>
	45-55	2	<b>4,1</b>
	Total	49	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	3	<b>6,1</b>
	Önlisans	6	<b>12,2</b>
	Lisans	29	<b>59,2</b>
	Yüksek Lisans	9	<b>18,4</b>
	Doktora	2	<b>4,1</b>
Total	49	<b>100,0</b>	
<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	6 aydan az	6	<b>12,2</b>
	6ay-1yıl	4	<b>8,2</b>
	1yıl-3yıl	12	<b>24,5</b>
	3yıl-5yıl	8	<b>16,3</b>
	5 yıldan fazla	19	<b>38,8</b>
	Total	49	<b>100,0</b>
<b>Çalıştığı Departman</b>	Muhasebe-Finans	6	<b>12,2</b>
	İnsan Kaynakları	2	<b>4,1</b>
	Satın Alma	5	<b>10,2</b>
	Satış	2	<b>4,1</b>
	Üretim	18	<b>36,7</b>
	<b>Diğer</b>	<b>16</b>	<b>32,7</b>

Tablo 17 incelediğinde işletmede ankete katılanların;

- % 28,6'sının kadın (14 kişi) , %71,4'ünün erkek (35 kişi) olduğu görülmektedir.
- % 12,2'sinin (6 kişi) 20-25 yaş aralığında, %53,1'inin (26 kişi) 25-35 yaş aralığında, %30,6 sının (15 kişi) 35-45 yaş aralığında, %4,1'inin (2 kişi) ise 45-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir.
- % 6,1'inin lise, % 12,2'sinin önlisans, % 59,2'sinin lisans, % 18,4'ünün yüksek lisans, % 4,1'inin ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. İşletmede 49 beyaz yakalı çalışanın 29'u yani çoğunluğu lisans mezunudur.
- % 12,2'si 6 aydan az, % 8,2'si 6ay-1yıl arası, % 24,5'inin 1-3 yıl arası, %16,3' ünün 3-5 yıl arası, %38,8'i ise 5 yılı aşkın süredir işletmede çalışmaktadır.
- % 12,2'si muhasebe-finans, % 4,1'i insan kaynakları, % 10,2'si satın alma, %4,1'i satış, %18'i üretim, %16'sının da diğer departmanlarda çalıştığı görülmektedir.

#### 4.6.1.2. Anketin Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Bulguları

Katılımcıların anketin çalışan memnuniyeti boyutunu oluşturan ifadelere verdiği karşılıkların tanımsal istatistik bulguları aşağıdaki tabloda görülebilir.

**TABLO 18:** Çalışan Memnuniyeti Boyutu Tanımsal İstatistik Analizi

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Soru1	49	2	5	4,31	,769
Soru2	49	1	5	3,63	,929
Soru3	49	2	5	3,76	,830
Soru4	49	1	5	3,61	,862
Soru5	49	2	5	3,96	,789
Soru6	49	2	5	3,49	,869
Soru7	49	1	5	2,33	,944
Soru8	49	1	5	3,39	,953
Soru9	49	1	5	4,33	,851
Soru10	49	1	5	3,84	1,179
Soru11	49	2	5	3,92	,838
Soru12	49	1	5	3,57	1,080
Soru13	49	1	5	3,57	1,080
Soru14	49	1	5	4,00	,842
Soru15	49	1	5	3,86	,957
Soru16	49	1	5	2,90	1,123
Soru17	49	1	5	2,96	1,117
Soru18	49	1	5	3,12	1,130
Soru19	49	1	5	3,96	1,040
Soru20	49	3	5	4,31	,619
Soru21	49	3	5	4,43	,677
Soru22	49	2	5	4,16	,746
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	49	1,86	4,77	<b>3,6994</b>	,59111

Tablo 18 incelendiğinde çalışanların memnuniyet düzeyinin genel itibariyle yüksek olduğu (3,6994) görülmektedir. Alt değişkenler itibariyle bakıldığında çalışanların işletmede (soru 21) yemek ve taşıma hizmetlerinden oldukça memnun oldukları 4,43'lük memnuniyet ortalamasıyla anlaşılmaktadır. Bunu sırasıyla (soru 9) iş arkadaşları ile uyum içinde çalışma 4,33; (soru 20) işçi sağlığı-güvenliği konularına önem verilmesi 4,31 ve yine (soru 1) çalışanın kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesi 4,31 düzeyindeki memnuniyet ortalamaları izlemektedir. Diğer yandan çalışanların (soru 7) işletmenin iletişimi arttırmaya yönelik sosyal

faaliyetlerinden memnuniyet düzeylerinin boyuttaki diğer değişkenlerle kıyasla daha düşük olduğu (2,33) görülmektedir.

**TABLO 19:** Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutuna İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Soru23	49	1	5	3,33	1,197
Soru24	49	1	5	3,80	,957
Soru25	49	1	5	3,82	,834
Soru26	49	1	5	3,69	,895
Soru27	49	1	5	3,55	,959
Soru28	49	1	5	3,59	,864
Soru29	49	1	5	3,69	,796
Soru30	49	1	5	3,65	1,091
Soru31	49	1	5	3,76	,925
Soru32	49	1	5	3,76	,969
Soru33	49	1	5	3,47	1,002
Soru34	49	1	5	3,59	,888
Soru35	49	1	5	3,78	,941
<b>Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme</b>	49	1,00	5,00	3,6515	,77690

Tablo 19 incelendiğinde, çalışanların, yetkinlik bazlı performans değerlendirme uygulamasının kendilerine olan katkısını araştırmak üzere hazırlanan anketin bu boyutunda yer alan ifadeleri değerlendirirken orta değer üzerinde (3,65) yanıtlar vermişlerdir. Uygulamanın yapıldığı işletmede çalışanlar yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin (soru 25) hedef odaklı çalışmayı sağladığına 3,82, (soru 24) İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlandığına 3,80, (soru 35) çalışan memnuniyetini arttırdığına 3,78, (soru 31) Kişisel gelişiminin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağladığına 3,76, (soru 32) Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağladığına 3,76 ortalama ile büyük ölçüde katılmaktadırlar.

#### **4.6.2. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulguları**

Araştırmanın bir önceki bölümünde, elde edilen veriler doğrultusunda, tanımlayıcı istatistik bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümünde ise yine elde edilen veriler ışığında, anketin çalışan memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans

değerlendirme boyutlarının alt faktör değerlendirmelerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermedikleri incelenecek ve tablolarla açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 4.6.2.1. Çalışan Memnuniyeti Boyutunun Alt Faktörlerinden Alınan Puanlara İlişkin Bulgular

##### 4.6.2.1.1. Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Alt Faktörüne İlişkin Bulgular

➤ Tablo 20 (T testi tablosu) incelendiğinde “Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler” faktörü değerlendirme düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p=0,385>0,05$ ) görülmektedir. Boyuttaki alt değişkenler ayrı ayrı incelendiğinde hiçbir değişkenden memnuniyet düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği görülmektedir.

**TABLO 20:** Cinsiyete Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin T Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
<b>Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler</b>	6,199	,016	,657	47	,514
			,877	45,734	,385

➤ Tablo 21 incelendiğinde “Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler” den memnuniyet düzeyinin çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermediği ( $p=0,35>0,05$ ) görülmektedir. Boyutta yer alan hiçbir değişkenden memnuniyet düzeyi yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

**TABLO 21:** Yaşa Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	Df	Mean Square	F	Sig.
<b>Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler</b>	3	,511	1,124	,350
	45	,455		
	48			



➤ Tablo 22 incelendiğinde, uygulamanın yapıldığı işletmede, çalışanların yönetim ve işletme içi ilişkilerden memnuniyet düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ( $p=0,033<0,05$ ) görülmektedir. Tablo 22 incelendiğinde 14. ve 15. sorular için “p” değerlerinin 0,05’ten küçük olduğu görülmektedir. Alt değişkenler bakımından incelendiğinde “(soru 14) İş tanımımın var olması nedeniyle benden ne beklendiğini biliyor olmaktan” ve “(soru 15) İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden” memnuniyet düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. (Tablo 22’ye göre: Soru 14 için p değeri= 0,040; Soru 15 için p değeri=0,00).

**TABLO 22:** Eğitim Durumuna Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	df	Mean Square	F	Sig.
Soru1	4	,357	,582	,677
	44	,613		
	48			
Soru2	4	1,088	1,293	,287
	44	,842		
	48			
Soru3	4	1,348	2,143	,091
	44	,629		
	48			
Soru4	4	1,690	2,575	,051
	44	,656		
	48			
Soru9	4	,962	1,368	,260
	44	,703		
	48			
Soru10	4	1,881	1,399	,250
	44	1,345		
	48			
Soru11	4	1,135	1,715	,164
	44	,662		
	48			
Soru12	4	1,301	1,127	,356
	44	1,154		
	48			
Soru13	4	1,676	1,496	,220
	44	1,120		
	48			
Soru14	4	1,702	2,753	,040
	44	,618		
	48			
Soru15	4	4,869	8,737	,000
	44	,557		
	48			
Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler	4	1,141	2,880	,033
	44	,396		
	48			

Çalışanların yönetim ve işletme içi ilişkilerden memnuniyet düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği için faktöre ilişkin tanımlayıcı istatistik bulguları incelenerek eğitim düzeyine göre farklılığın hangi noktalarda olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

**TABLO 23:** Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Oluşan Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler</b>	Lise	3	3,2727	,50616
	Önlisans	6	3,6818	,41759
	Lisans	29	3,8401	,67580
	Yüksek Lisans	9	4,3636	,50820
	Doktora	2	3,1364	1,09280
	Total	49	3,8534	,67696

➤ Tablo 23'e göre eğitim düzeyi yükseldikçe "Yönetim Ve İşletme İçi İlişkilerden" memnuniyet düzeyinin de arttığı söylenebilir. Lise düzeyinde 3,27 olan memnuniyet ortalaması yüksek lisans eğitimine gelindiğinde 4,36 olmuştur.

Literatürdeki genel kanı, yüksek düzeyde eğitim görmenin daha iyi iş olanaklarına ve ücrete sahip olma olasılığını artırması nedeniyle çalışan memnuniyetinin de arttıracacağı yönündedir. Fakat aynı konuda yapılan bazı araştırmalar da, eğitim düzeyi arttıkça çalışan memnuniyetinin azalacağı yönündeki fikirleri ortaya koymaktadırlar. Bunun sebebi ise, yükselen eğitim seviyesi ile birlikte artan çalışan beklentilerine bağlanmaktadır. Elde ettiğimiz bulgular, yüksek eğitim görmenin daha iyi şartlarda çalışma imkanı sağlaması nedeniyle çalışan memnuniyetini arttıracacağı yönündeki kanıyı destekler niteliktedir.

➤ Tablo 24 incelendiğinde "Yönetim Ve İşletme İçi İlişkilerden" memnuniyet düzeyinin gerek boyut gerekse alt değişkenler olarak çalışanların işletmede toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği ( $p=0,109>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 24:** İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Varyans Analizi Sonuçları.

ANOVA				
	Df	Mean Square	F	Sig.
Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler	4	,851	2,014	<b>,109</b>
	44	,423		
	48			

➤ Tablo 25 incelendiğinde “Yönetim Ve İşletme İçi İlişkilerden” memnuniyet düzeyinin departmana göre farklılık gösterdiği ( $p=0,036<0,05$ ) görülmektedir. Boyutun alt değişkeleri incelendiğinde “ (soru 9) iş arkadaşları ile uyum içinde çalışmaktan” ve “ (soru 10) takım çalışmasına önem verilmesinden” memnuniyet düzeyi de departmanlara göre farklılık göstermektedir. (Tablo 25’e göre soru 9 için  $p=0,006$ , soru 10 için  $p=0,009$ ).

**TABLO 25:** Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	df	Mean Square	F	Sig.
Soru9	5	2,119	3,767	<b>,006</b>
	43	,562		
	48			
Soru10	5	3,890	3,540	<b>,009</b>
	43	1,099		
	48			
Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler	5	1,037	2,652	<b>,036</b>
	43	,391		
	48			

Çalışanların yönetim ve işletme içi ilişkilerden memnuniyet düzeyi çalıştıkları departmana göre farklılık gösterdiği için faktöre ilişkin tanımlayıcı istatistik bulguları incelenerek çalışılan departmana göre farklılığın hangi noktalarda olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

**TABLO 26:** Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler İçin Tanımsal İstatistik Analizi

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler</b>	Muhasebe-Finans	6	3,6515	,28411
	İnsan Kaynakları	2	3,9545	,19285
	Satın Alma	5	4,4727	,24393
	Satış	2	4,2273	,44998
	Üretim	18	3,5152	,76252
	Diğer	16	4,0568	,63496
	Total	49	3,8534	,67696

➤ Tablo 26'ya göre, satın alma (ortalama memnuniyet düzeyi=4,4727) ve satış (ortalama memnuniyet düzeyi=4,2273) departmanlarında çalışanların yönetim ve işletme içi ilişkilerden memnuniyet düzeylerinin diğer departmanlarda çalışanlardan daha fazla olduğu söylenebilir.

#### 4.6.2.1.2. Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörüne İlişkin Bulgular

➤ Tablo 27 incelendiğinde kariyer ve gelişim olanaklarından memnuniyet düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p=0,856>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 27:** Cinsiyet Değişkenine Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin T Testi Sonuçları

	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-Tailed)
<b>Kariyer Ve Gelişim Olanakları</b>	17,035	,000	,133	47	,895
			,183	46,865	<b>,856</b>

➤ Tablo 28 incelendiğinde kariyer ve gelişim olanaklarından memnuniyet düzeyi çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermediği ( $p=0,247>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 28:** Yaş Değişkenine Göre Kariyer Ve Gelişim Boyutu İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Kariyer Ve Gelişim Olanakları	Df	Mean Square	F	Sig.
	3	,983	1,430	,247
	45	,688		
	48			

➤ Tablo 29 incelendiğinde çalışanların kariyer ve gelişim olanaklarından memnuniyet düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ), ancak yükselme olanağı bulunmasından (soru18) memnuniyet düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ( $p=0,007<0,05$ ) görülmektedir. Bu durumda eğitim düzeyi yüksek lisans olan çalışanların işletmedeki yükselme olanaklarından memnuniyet düzeyi diğer gruplara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

**TABLO 29:** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kariyer Ve Gelişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Soru18	Df	Mean Square	F	Sig.
	4	4,142	4,078	<b>,007</b>
	44	1,016		
	48			
Kariyer ve Gelişim Olanakları	4	1,427	2,228	,081
	44	,640		
	48			

Yükselme olanağı bulunmasından (soru18) memnuniyet düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ( $p=0,007<0,05$ ) görülmesi nedeniyle farklılığın hangi noktada oluştuğunu görebilmek adına birde “Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kariyer Ve Gelişim Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları” incelenmek istenmiş ve bu bulgulara Tablo 30’da yer verilmiştir. Tablo 30’a göre eğitim düzeyi yüksek lisans olan çalışanların işletmedeki yükselme olanaklarından memnuniyet düzeyi (memnuniyet ortalaması=4) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

**TABLO 30:** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
	<b>Soru18</b>	Lise	3	3,00
Önlisans		6	2,83	,983
Lisans		29	3,07	1,100
Yüksek Lisans		9	<b>4,00</b>	,707
Doktora		2	1,00	,000
Total		49	3,12	1,130
<b>Kariyer Ve Gelişim</b>		Lise	3	2,6667
	Önlisans	6	2,9583	,71443
	Lisans	29	3,1121	,84670
	Yüksek Lisans	9	3,6389	,74068
	Doktora	2	2,0000	,35355
	Total	49	3,1173	,84024

➤ Tablo 31 incelendiğinde kariyer ve gelişim olanaklarından memnuniyet düzeyinin işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ( $p=0,019<0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 31:** İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
<b>Kariyer Ve Gelişim Olanakları</b>	Df	Mean Square	F	Sig.
	4	1,950	3,290	<b>,019</b>
	44	,593		
	48			

➤ Tablo 32'deki tanımsal istatistik bulgularına göre "işletmede toplam çalışma süresi 1 yıldan az olanların kariyer ve gelişim olanaklarından memnuniyet düzeyleri daha yüksektir" denilebilir. Kanımızca bunun nedeni, işletmede yeni çalışmaya başlayanların beklenti ve heves düzeyinin yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanacağına ilişkin inançlarının olmasıdır. İşletmede daha uzun süredir çalışanların, işletmede daha uzun zamandır bulunmalarının getirdiği monotonluk ve çalışmaya yönelik heveslerinin yeni işe başlayanlara nazaran daha düşük olabileceği

düşüncesinden hareketle kariyer ve gelişim olanaklarından daha az memnun oldukları söylenebilir.

**TABLO 32:** İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Kariyer ve Gelişim Olanakları</b>	6 aydan az	6	3,8333	,68313
	6ay-1yıl	4	3,9375	,55434
	1yıl-3yıl	12	2,7500	,79057
	3yıl-5yıl	8	2,9375	,94255
	5 yıldan fazla	19	3,0263	,73548
	Total	49	3,1173	,84024

➤ Tablo 33'e göre kariyer ve gelişim olanaklarından memnuniyet düzeyi departmanlara göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Ancak kariyer ve gelişim olanakları alt faktörü alt değişkenleri itibariyle incelendiğinde “(soru 6) Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından” memnuniyet düzeyinin departmanlara göre farklılık gösterdiği ( $p=0,007<0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 33:** Çalışılan Departmana Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Soru6</b>	5	2,195	3,735	<b>,007</b>
	43	,588		
	48			
<b>Kariyer ve Gelişim Olanakları</b>	5	1,099	1,665	<b>,164</b>
	43	,660		
	48			

Kariyer ve gelişim olanakları alt faktörü alt değişkenleri itibariyle incelendiğinde “(soru 6) Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından” memnuniyet düzeyinin departmanlara göre farklılık gösterdiği ( $p=0,007<0,05$ ) görüldüğünden Tablo 34'de soruya ve Kariyer ve Gelişim Olanakları alt faktörüne ilişkin tanımsal istatistik bulgularına yer verilmiştir.

**TABLO 34:** Çalışılan Departmana Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Soru6</b>	Muhasebe-Finans	6	2,67	,516
	İnsan Kaynakları	2	3,50	,707
	Satın Alma	5	4,00	,000
	Satış	2	4,00	1,414
	Üretim	18	3,17	,924
	Diğer	16	3,94	,680
	Total	49	3,49	,869
<b>Kariyer ve Gelişim Olanakları</b>	Muhasebe-Finans	6	2,8333	,54006
	İnsan Kaynakları	2	3,2500	,35355
	Satın Alma	5	<b>3,6000</b>	,48734
	Satış	2	<b>3,7500</b>	,00000
	Üretim	18	2,7778	,97351
	Diğer	16	3,3594	,80606
	Total	49	3,1173	,84024

Tablo 34'deki bulgulara göre işletmenin satın alma ve satış departmanlarında çalışanların kariyer ve gelişim olanaklarından memnuniyet düzeyi diğer departmanlara göre daha yüksektir.

#### 4.6.2.1.3. Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörüne İlişkin Bulgular

➤ Tablo 35 incelendiğinde uygulamanın yapıldığı işletmede çalışanların ücret dışı olanaklardan memnuniyet düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p=0,420>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 35:** Cinsiyet Değişkenine Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin T Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
<b>Ücret Dışı Olanaklar</b>	,361	,551	-,814	47	<b>,420</b>
			-,857	26,859	,399



➤ Tablo 36 incelendiğinde çalışanların ücret dışı olanaklardan memnuniyet düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık göstermediği ( $p=0,121>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 36:** Yaş Değişkenine Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Ücret Dışı Olanaklar	df	Mean Square	F	Sig.
	3	,634	2,042	<b>,121</b>
	45	,311		
	48			

➤ Tablo 37 incelendiğinde çalışanların ücret dışı olanaklardan memnuniyet düzeylerinin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği ( $p=0,513>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 37:** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Ücret Dışı Olanaklar	df	Mean Square	F	Sig.
	4	,279	,830	<b>,513</b>
	44	,336		
	48			

➤ Tablo 38 incelendiğinde çalışanların ücret dışı olanaklardan memnuniyet düzeylerinin işletmede toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği ( $p=0,248>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 38:** İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Ücret Dışı Olanaklar	df	Mean Square	F	Sig.
	4	,449	1,404	<b>,248</b>
	44	,320		
	48			

➤ Tablo 39 incelendiğinde çalışanların ücret dışı olanaklardan memnuniyet düzeylerinin departmana göre farklılık gösterdiği ( $p < 0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 39:** Çalışılan Departmana Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Ücret Dışı Olanaklar	df	Mean Square	F	Sig.
	5	,790	2,845	<b>,026</b>
	43	,278		
	48			

Yapılan Anova analizi sonucu çalışanların ücret dışı olanaklardan memnuniyet düzeylerinin departmana göre farklılık gösterdiği tespit edildiği için çalışılan departmana göre ücret dışı olanaklar alt faktörü için tanımsal istatistik bulgularına başvurulmuş, farklılığın hangi noktada olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

**TABLO 40:** Çalışılan Departmana Göre Ücret Dışı Olanaklar Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Ücret Dışı Olanaklar	Muhasebe-Finans	6	3,6333	,29439
	İnsan Kaynakları	2	4,6000	,28284
	Satın Alma	5	4,2000	,48990
	Satış	2	4,2000	,84853
	Üretim	18	3,8222	,60542
	Diğer	16	4,3250	,48374
	Total	49	4,0490	,57523

Tablo 40'a göre insan kaynakları departmanında çalışanların ücret dışı olanaklardan memnuniyet düzeyi diğer departmanlarda çalışanların memnuniyet düzeylerinden yüksektir denilebilir.

#### 4.6.2.1.4. İletişim Alt Faktörüne İlişkin Bulgular

➤ Tablo 41 incelendiğinde uygulamanın yapıldığı işletmede çalışanların iletişimden memnuniyet düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 41:** Cinsiyete Göre İletişim Alt Faktörü İçin T Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
İletişim	2,069	,157	-,443	47	<b>,659</b>
			-,496	31,002	,624

➤ Tablo 42 incelendiğinde iletişimden memnuniyet düzeyi çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 42:** Yaş Değişkenine Göre İletişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	df	Mean Square	F	Sig.
İletişim	3	,268	,521	<b>,670</b>
	45	,515		
	48			

➤ Tablo 43 incelendiğinde iletişimden memnuniyet düzeyinin çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermediği ( $p=0,146>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 43:** Eğitim Durumuna Göre İletişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
İletişim	df	Mean Square	F	Sig.
	4	,844	1,799	,146
	44	,469		
	48			

➤ Tablo 44 incelendiğinde iletişimden memnuniyet düzeyi çalışanların işletmede toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 44:** Toplam Çalışma Sürelerine Göre İletişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi

ANOVA				
İletişim	df	Mean Square	F	Sig.
	4	,436	,862	<b>,494</b>
	44	,506		
	48			

➤ Tablo 45 incelendiğinde iletişimden memnuniyet düzeyi çalışanların departmanlarına göre farklılık göstermediği ( $p=0,097>0,05$ ) görülmektedir. Ancak alt değişkenlerden (soru 7) İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden memnuniyet düzeyi departmana göre farklılık gösterdiği ( $p=0,034<0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 45:** Çalışılan Departmana Göre İletişim Alt Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Soru7	Df	Mean Square	F	Sig.
	5	2,028	2,671	<b>,034</b>
	43	,759		
	48			
İletişim	5	,908	2,005	<b>,097</b>
	43	,453		
	48			

İletişim alt faktörünün kendi alt değişkeni olan (soru 7) iletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden memnuniyet düzeyinin departmana göre farklılık gösterdiği saptandığı için Tablo 46’da tanımsal istatistik bulgularına yer verilerek departmana göre farklılıklar incelenilmeye çalışılmıştır.

**TABLO 46:** Çalışılan Departmana Göre İletişim Alt Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Soru7</b>	Muhasebe-Finans	6	2,00	,632
	İnsan Kaynakları	2	3,00	,000
	Satın Alma	5	3,40	1,140
	Satış	2	3,00	,000
	Üretim	18	2,00	,767
	Diğer	16	2,31	1,014
	Total	49	2,33	,944
	<b>İletişim</b>	Muhasebe-Finans	6	3,0000
İnsan Kaynakları		2	3,0000	,00000
Satın Alma		5	3,9000	,65192
Satış		2	3,5000	,70711
Üretim		18	2,8889	,63142
Diğer		16	3,2188	,79517
Total		49	3,1429	,70711

Tablo 46’ya göre iletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden memnuniyet düzeyinin sırasıyla satın alma, insan kaynakları ve satış departmanlarında diğer departmanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.6.2.2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutunun Alt Faktörlerinden Alınan Puanlara İlişkin Bulgular

##### 4.6.2.2.1. Eğitim ve Tatmin Faktörü Alt Değişkenine İlişkin Bulgular

➤ Tablo 47 incelendiğinde yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilgili olarak Eğitim ve Tatmin Faktörü’nü değerlendirme düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 47:** Cinsiyet Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü Alt Boyutunun İçin T Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
<b>Eğitim ve Tatmin</b>	,007	,934	-,188	47	<b>,852</b>
			-,202	28,110	,841

➤ Tablo 48 incelendiğinde yaş gruplarına göre Eğitim ve Tatmin Faktörü'nü değerlendirme düzeyinin farklılık göstermediği ( $p=0,828>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 48:** Yaş Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	Df	Mean Square	F	Sig.
<b>Eğitim ve Tatmin</b>	3	,214	,296	<b>,828</b>
	45	,724		
	48			

➤ Tablo 49'a göre Eğitim ve Tatmin Faktörü'nü değerlendirme düzeyi çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,908>0,05$ ).

**TABLO 49:** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	Df	Mean Square	F	Sig.
<b>Eğitim ve Tatmin</b>	4	,185	,251	<b>,908</b>
	44	,738		
	48			

➤ Tablo 50 incelendiğinde çalışanların işletmede toplam çalışma sürelerine göre Eğitim ve Tatmin Faktörü'nü değerlendirme düzeyinin farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p=0,005<0,05$ ).

**TABLO 50:** İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Eğitim ve Tatmin	Df	Mean Square	F	Sig.
	4	2,311	4,241	<b>,005</b>
	44	,545		
	48			

Çalışanların işletmede toplam çalışma sürelerine göre Eğitim ve Tatmin Faktörünü değerlendirme düzeyinin farklılık göstermesi nedeniyle tablo 51’de işletmedeki toplam çalışma sürelerine göre Eğitim ve Tatmin Faktörü için tanımsal istatistik bulgularına yer verilmiştir.

**TABLO 51:** İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Soru30	6 aydan az	6	4,50	,837
	6ay-1yıl	4	3,75	,957
	1yıl-3yıl	12	2,92	1,240
	3yıl-5yıl	8	4,25	,707
	5 yıldan fazla	19	3,58	,961
	Total	49	3,65	1,091
Soru31	6 aydan az	6	4,67	,516
	6ay-1yıl	4	4,25	,500
	1yıl-3yıl	12	3,08	1,084
	3yıl-5yıl	8	4,12	,991
	5 yıldan fazla	19	3,63	,597
	Total	49	3,76	,925
Soru32	6 aydan az	6	4,33	,816
	6ay-1yıl	4	4,25	,957
	1yıl-3yıl	12	3,08	1,165
	3yıl-5yıl	8	4,12	,835
	5 yıldan fazla	19	3,74	,733
	Total	49	3,76	,969
Soru34	6 aydan az	6	4,83	,408
	6ay-1yıl	4	3,25	,500
	1yıl-3yıl	12	3,17	1,115
	3yıl-5yıl	8	3,62	,744
	5 yıldan fazla	19	3,53	,612
	Total	49	3,59	,888
Eğitim ve Tatmin	6 aydan az	6	4,5000	,69921
	6ay-1yıl	4	3,8750	,36956
	1yıl-3yıl	12	3,0694	1,07181
	3yıl-5yıl	8	3,9375	,60381
	5 yıldan fazla	19	3,6228	,57425
	Total	49	3,6667	,83194

Tablo 51 deki tanımsal istatistik bulguları incelendiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilgili olan Eğitim ve Tatmin Faktörü'nü değerlendirme düzeyleri genel olarak tüm çalışanlarda ortalamanın üzerindedir. İşletmede 6 aydan daha az süredir çalışanların yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilgili olan Eğitim ve Tatmin Faktörü'nü değerlendirme düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir denilebilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilgili “(soru 30) Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar”, “(soru 31) Kişisel gelişimimin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar”, “(soru 32) Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar”, “(soru 34) İş tatmini sağlar” ve “(soru 35) Çalışan memnuniyetini artırır” ifadelerine katılma düzeyi de işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

➤ Tablo 52 incelendiğinde Eğitim ve Tatmin Faktörü'nü değerlendirme düzeyinin departmanlara göre farklılık gösterdiği ( $p=0,013<0,05$ ) görülmektedir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilgili olarak Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar (soru 30), Kişisel gelişimimin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar (soru 31), Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar (soru 32), Çalışan memnuniyetini artırır (soru35) ifadelerinde katılma düzeyi de departmanlara göre farklılık göstermektedir.



**TABLO 52:** Çalışılan Departmana Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

<b>ANOVA</b>				
	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Soru30</b>	5	2,751	2,729	<b>,032</b>
	43	1,008		
	48			
<b>Soru31</b>	5	1,829	2,464	<b>,048</b>
	43	,742		
	48			
<b>Soru32</b>	5	2,896	4,072	<b>,004</b>
	43	,711		
	48			
<b>Soru33</b>	5	1,764	1,926	,110
	43	,916		
	48			
<b>Soru34</b>	5	1,373	1,907	,113
	43	,720		
	48			
<b>Soru35</b>	5	1,979	2,607	<b>,038</b>
	43	,759		
	48			
<b>Eğitim ve Tatmin</b>	5	1,852	3,323	<b>,013</b>
	43	,557		
	48			

Çalışılan departmana göre Eğitim ve Tatmin Faktörü'nü değerlendirme düzeyinin farklılık göstermesi nedeniyle tablo 53'de çalışılan departmana göre Eğitim ve Tatmin Faktörü için tanımsal istatistik bulgularına yer verilmiştir.

**TABLO 53:** Çalışılan Departmana Göre Eğitim ve Tatmin Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Soru30</b>	Muhasebe-Finans	6	3,00	,632
	İnsan Kaynakları	2	5,00	,000
	Satın Alma	5	4,20	,837
	Satış	2	4,50	,707
	Üretim	18	3,22	1,263
	Diğer	16	3,94	,854
	Total	49	3,65	1,091
<b>Soru31</b>	Muhasebe-Finans	6	3,17	,753
	İnsan Kaynakları	2	4,00	,000
	Satın Alma	5	4,60	,548
	Satış	2	4,50	,707
	Üretim	18	3,44	1,042
	Diğer	16	3,94	,772
	Total	49	3,76	,925
<b>Soru35</b>	Muhasebe-Finans	6	3,50	,837
	İnsan Kaynakları	2	4,50	,707
	Satın Alma	5	4,60	,548
	Satış	2	4,50	,707
	Üretim	18	3,33	1,029
	Diğer	16	3,94	,772
	Total	49	3,78	,941
<b>Eğitim ve Tatmin</b>	Muhasebe-Finans	6	3,2500	,45644
	İnsan Kaynakları	2	4,4167	,11785
	Satın Alma	5	4,3667	,59395
	Satış	2	4,3333	,47140
	Üretim	18	3,2593	,99051
	Diğer	16	3,8854	,55350
	Total	49	3,6667	,83194

Genel itibarıyla İnsan Kaynakları, Satın Alma ve Satış departmanlarında çalışanların Eğitim ve Tatmin Faktöründe yer alan ifadelere katılma düzeyi diğer departmanlara göre daha yüksektir. Örneğin soru 30 da yer alan “Eğitim İhtiyacının Doğru Tespitini Sağlar” ifadesine “5” ortalama ile insan kaynakları departmanı tamamen katıldığını göstermektedir. Yine soru 31’de yer alan “Kişisel gelişimimin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar” ifadesine “4,60” ortalama ile satın alma departmanının tamamen katılma düzeyine yakın bir değerle cevap verdiği

görülmektedir. Soru 35’te yer alan “Çalışan memnuniyetini artırır” ifadesine ise en yüksek düzeyde katılan departmanlar ise Satın Alma, İnsan Kaynakları ve Satış’tır. “Çalışan memnuniyetini artırır” ifadesine tüm departmanların toplam katılma ortalaması “3,66” olup çalışanların yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışan memnuniyetini arttıracığına yönelik düşüncesinin katılma yönünde olduğu görülmektedir.

#### 4.6.2.2.2. Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü Alt Değişkenine İlişkin Bulgular

➤ Tablo 54’e göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörünü değerlendirme düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,952>0,05$ ).

**TABLO 54:** Cinsiyet Değişkenine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin T Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
<b>Zaman Yönetimi ve İletişim</b>	,560	,458	,060	47	<b>,952</b>
			,068	31,805	,946

➤ Tablo 55 incelendiğinde Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörünü değerlendirme düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 55:** Yaş Değişkenine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Zaman Yönetimi ve İletişim</b>	3	,291	,510	<b>,677</b>
	45	,570		
	48			

➤ Tablo 56 incelendiğinde Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörünü değerlendirme düzeyinin çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği ( $p=0,993>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 56:** Eğitim Durumuna Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	Df	Mean Square	F	Sig.
<b>Zaman Yönetimi ve İletişim</b>	4	,036	,060	<b>,993</b>
	44	,599		
	48			

➤ Tablo 57 incelendiğinde, çalışanların Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörünü değerlendirme düzeyinin işletmede toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği ( $p=0,002<0,05$ ) görülmektedir. Alt değişkenlerle ilgili sonuçlara bakıldığında “Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar” (soru 26), İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini artırır (soru 27) ve Dış müşteri memnuniyetini artırır (soru 28)” ifadelerini değerlendirme düzeyinin de toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

**TABLO 57:** İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin Varyans Analizi

ANOVA				
	Df	Mean Square	F	Sig.
<b>Soru26</b>	4	3,257	5,647	<b>,001</b>
	44	,577		
	48			
<b>Soru27</b>	4	3,238	4,570	<b>,004</b>
	44	,708		
	48			
<b>Soru28</b>	4	1,819	2,803	<b>,037</b>
	44	,649		
	48			
<b>Soru29</b>	4	1,305	2,279	,076
	44	,572		
	48			
<b>Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü</b>	4	2,036	4,878	<b>,002</b>
	44	,417		
	48			

İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörünü değerlendirme düzeyinin farklılık göstermesi nedeniyle Tablo 58'de İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü için tanımsal istatistik bulgularına yer verilmiştir.

**TABLO 58:** İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Soru26</b>	6 Aydan Az	6	4,67	,516
	6ay-1yıl	4	3,75	,957
	1yıl-3yıl	12	3,00	1,044
	3yıl-5yıl	8	4,12	,354
	5 Yıldan Fazla	19	3,63	,684
	Total	49	3,69	,895
<b>Soru27</b>	6 Aydan Az	6	4,83	,408
	6ay-1yıl	4	3,25	,957
	1yıl-3yıl	12	3,17	1,030
	3yıl-5yıl	8	3,75	,886
	5 Yıldan Fazla	19	3,37	,761
	Total	49	3,55	,959
<b>Soru28</b>	6 Aydan Az	6	4,33	,516
	6ay-1yıl	4	3,00	1,155
	1yıl-3yıl	12	3,17	1,030
	3yıl-5yıl	8	3,62	,744
	5 Yıldan Fazla	19	3,74	,653
	Total	49	3,59	,864
<b>Soru29</b>	6 Aydan Az	6	4,33	,816
	6ay-1yıl	4	4,00	,816
	1yıl-3yıl	12	3,25	1,055
	3yıl-5yıl	8	3,75	,463
	5 Yıldan Fazla	19	3,68	,582
	Total	49	3,69	,796
<b>Zaman Yönetimi ve İletişim</b>	6 Aydan Az	6	4,5417	,36799
	6ay-1yıl	4	3,5000	,54006
	1yıl-3yıl	12	3,1458	,97967
	3yıl-5yıl	8	3,8125	,41726
	5 Yıldan Fazla	19	3,6053	,52912
	Total	49	3,6327	,74320

Tanımsal istatistiklere bakılarak 6 aydan daha az süredir bu işletmede çalışanların Zaman Yönetimi ve İletişim faktöründeki ifadelerle “tamamen katılıyorum” düzeyine yakın, 6ay-1yıl arası, 3-5 yıl arası, 5 yıldan daha uzun süredir çalışanların ise “katılıyorum” düzeyine yakın cevap verdikleri görülmüştür.

➤ Tablo 59’deki varyans analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların Zaman Yönetimi ve İletişim faktörünü değerlendirme düzeylerinin departmanlara göre farklılık göstermediği ( $p=0,104>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 59:** Çalışılan Departmana Göre Zaman Yönetimi ve İletişim Değişkeni İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	Df	Mean Square	F	Sig.
<b>Zaman Yönetimi ve İletişim</b>	5	,986	1,963	<b>,104</b>
	43	,502		
	48			

#### 4.6.2.2.3. Ücret ve Beklentiler Faktörü Alt Değişkenine İlişkin Bulgular

➤ Tablo 60’deki analiz sonuçlarından ücret ve beklentiler faktörünün değerlendirme düzeyinin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği ( $p=0,917>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 60:** Cinsiyete Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin T Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
<b>Ücret ve Beklentiler</b>	1,401	,242	,104	47	<b>,917</b>
			,123	34,987	,903

➤ Tablo 61, incelendiğinde ücret ve beklentiler faktörünün değerlendirme düzeyinin çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermediği ( $p=0,965>0,05$ ) görülmektedir.

**TABLO 61:** Yaş Değişkenine Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Ücret ve Beklentiler	Df	Mean Square	F	Sig.
	3	,070	,090	<b>,965</b>
	45	,778		
	48			

➤ Tablo 62'deki, çalışanların eğitim durumuna göre ücret ve beklentiler faktörünü değerlendirme düzeyine ilişkin analiz sonuçları gruplar arası farklılık olmadığını ( $p=0,955>0,05$ ) göstermektedir.

**TABLO 62:** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
Ücret ve Beklentiler	df	Mean Square	F	Sig.
	4	,130	,165	<b>,955</b>
	44	,788		
	48			

➤ Tablo 63 incelendiğinde çalışanların işletmede toplam çalışma sürelerine göre Ücret ve Beklentiler faktörü değerlendirme düzeyleri birbirinden farklılık gösterdiği ( $p=0,039<0,05$ ) görülmektedir. Diğer yandan Ücret ve Beklentiler faktörünün alt değişkenlerinden; işletmede yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin “Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağladığı” görüşünü içeren 23. İfadeyi ( $p=0,071>0,05$ ) ve “hedef odaklı çalışmayı sağladığı” görüşünü içeren 25. ifadeyi değerlendirme düzeyi toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir ( $p=0,26>0,05$ ).

**TABLO 63:** İşletmedeki Toplam Çalışma Süresine Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Soru23</b>	4	3,002	2,327	,071
	44	1,290		
	48			
<b>Soru24</b>	4	2,321	2,946	,031
	44	,788		
	48			
<b>Soru25</b>	4	,922	1,368	,260
	44	,674		
	48			
<b>Ücret ve Beklentiler</b>	4	1,771	2,772	<b>,039</b>
	44	,639		
	48			

İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Ücret ve Beklentileri değerlendirme düzeyinin farklılık göstermesi nedeniyle Tablo 64'de İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü için tanımsal istatistik bulgularına yer verilmiştir.



**TABLO 64:** İşletmede Toplam Çalışma Sürelerine Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Soru23</b>	6 Aydan Az	6	4,33	,516
	6ay-1yıl	4	3,00	1,414
	1yıl-3yıl	12	2,75	1,357
	3yıl-5yıl	8	3,75	1,282
	5 Yıldan Fazla	19	3,26	,991
	Total	49	3,33	1,197
<b>Soru24</b>	6 Aydan Az	6	4,50	,548
	6ay-1yıl	4	4,00	,816
	1yıl-3yıl	12	3,33	1,303
	3yıl-5yıl	8	4,38	,744
	5 Yıldan Fazla	19	3,58	,692
	Total	49	3,80	,957
<b>Soru25</b>	6 Aydan Az	6	4,17	,753
	6ay-1yıl	4	4,25	,957
	1yıl-3yıl	12	3,42	1,240
	3yıl-5yıl	8	4,00	,000
	5 Yıldan Fazla	19	3,79	,631
	Total	49	3,82	,834
<b>Ücret ve Beklentiler</b>	6 Aydan Az	6	4,3333	,42164
	6ay-1yıl	4	3,7500	1,03190
	1yıl-3yıl	12	3,1667	1,11464
	3yıl-5yıl	8	4,0417	,62836
	5 Yıldan Fazla	19	3,5439	,64989
	Total	49	3,6463	,85637

Tablo 64'e göre işletmede 6 aydan daha az süredir çalışanların Ücret ve Beklentiler faktörünü değerlendirme düzeyinin (4,33) diğerlerine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yine, 3-5 yıl arası (ortalama=4,0417), 6 ay-1yıl arası (ortalama=3,75) çalışanların, Ücret ve Beklentiler faktörünün altında yer alan ifadelere verdikleri yanıtlar "katılıyorum" görüşünü desteklemektedir diyebiliriz.

➤ Tablo 65'deki analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilgili Ücret ve Beklentiler faktörünü değerlendirme düzeylerinin görev aldıkları departmanlara göre farklılık gösterdiği ( $p=0,038<0,05$ ) görülmektedir. Boyut alt değişkenler itibari ile incelendiğinde yetkinlik bazlı

performans değerlendirmenin “Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlamasına” yönelik olan 23. ifadenin değerlendirilme düzeyinin departmanlara göre farklılık göstermediği ( $p=0,248>0,05$ ) görölmektedir.

**TABLO 65:** Çalışılan Departmana Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA				
	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Soru23</b>	5	1,910	1,386	,248
	43	1,377		
	48			
<b>Soru24</b>	5	1,963	2,472	,047
	43	,794		
	48			
<b>Soru25</b>	5	1,555	2,615	,038
	43	,595		
	48			
<b>Ücret ve Beklentiler</b>	5	1,640	2,612	,038
	43	,628		
	48			

Çalışılan departmana göre Ücret ve Beklentiler faktörünü değerlendirme düzeyinin farklılık göstermesi nedeniyle Tablo 66’da İşletmede Çalışılan Departmana Göre Ücret ve Beklentiler faktörü için tanımsal istatistik bulgularına yer verilmiştir.

**TABLO 66:** İşletmede Çalışılan Departmana Göre Ücret ve Beklentiler Faktörü için Tanımsal İstatistik Bulguları

		N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Soru23</b>	Muhasebe-Finans	6	3,17	1,472
	İnsan Kaynakları	2	3,50	,707
	Satın Alma	5	4,40	,548
	Satış	2	4,00	,000
	Üretim	18	2,94	1,162
	Diğer	16	3,38	1,258
	Total	49	3,33	1,197
<b>Soru24</b>	Muhasebe-Finans	6	3,83	,753
	İnsan Kaynakları	2	4,50	,707
	Satın Alma	5	4,60	,548
	Satış	2	4,00	,000
	Üretim	18	3,28	1,018
	Diğer	16	4,00	,894
	Total	49	3,80	,957
<b>Soru25</b>	Muhasebe-Finans	6	3,83	,408
	İnsan Kaynakları	2	4,50	,707
	Satın Alma	5	4,20	,447
	Satış	2	4,50	,707
	Üretim	18	3,33	,970
	Diğer	16	4,06	,680
	Total	49	3,82	,834
<b>Ücret ve Beklentiler</b>	Muhasebe-Finans	6	3,6111	,80046
	İnsan Kaynakları	2	4,1667	,23570
	Satın Alma	5	4,4000	,43461
	Satış	2	4,1667	,23570
	Üretim	18	3,1852	,87240
	Diğer	16	3,8125	,81621
	Total	49	3,6463	,85637

Tablo 66'ya göre sırasıyla; satın alma, insan kaynakları ve satış departmanlarında çalışanların Ücret ve Beklentiler faktörü altındaki ifadelerle verdikleri puanların ortalamasının daha yüksek olduğunu (katılıyorum ifadesini destekler nitelikte) söyleyebiliriz.

### 4.6.3. Hipotez Testleri

Literatürdeki mevcut tezler incelendiğinde, yetkinlik bazlı performans değerlendirmeyi ve çalışan memnuniyetini konu alan tezler yer almaktadır. Bu çalışmada, her iki konu bir arada ele alınarak aralarındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmış, literatüre bu yönde katkıda bulunmak istenmiştir.

#### 4.6.3.1. Ana Hipotez

$H_{ANA}$ = Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ile Çalışan Memnuniyeti Arasında Pozitif Yönlü Bir İlişki Vardır.

**TABLO 67:** Ana Hipotez İçin Korelasyon Testi Sonuçları

KORELASYON			
		Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	Çalışan Memnuniyeti
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	1	<b>,618**</b>
	Sig. (2-Tailed)		<b>,000</b>
	N	49	49
Çalışan Memnuniyeti	Pearson Correlation	<b>,618**</b>	1
	Sig. (2-Tailed)	<b>,000</b>	
	N	49	49
**. Correlation Is Significant At The 0.01 Level (2-Tailed).			

Yapılan korelasyon analizi sonucunda yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

#### 4.6.3.2. Yardımcı Hipotezler

- H<sub>1</sub>: Çalışan memnuniyeti düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.

**TABLO 68:** Hipotez 1 Analiz Sonuçları

Çalışan Memnuniyeti	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
	8,976	,004	,182	47	,856	,03442
		,245	46,115	<b>,808</b>	,03442	

Hipotezi test etmek amacıyla yapılan bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına çalışan memnuniyeti düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p=0,808>0,05$ ) görülmektedir. Bu durumda H<sub>1</sub> reddedilir.

- H<sub>2</sub>: Çalışan memnuniyet düzeyi yaşa göre farklılık gösterir.

**TABLO 69:** Hipotez 2 Analiz Sonuçları

Çalışan Memnuniyeti	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	3	,473	1,385	<b>,260</b>
	45	,341		
	48			

Yapılan varyans analizi sonucu çalışan memnuniyeti düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık göstermediği ( $p=0,26>0,05$ ) ortaya çıkmıştır. H<sub>2</sub> reddedilir.

- H<sub>3</sub>: Çalışan Memnuniyeti düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

**TABLO 70:** Hipotez 3 Analiz Sonuçları

Çalışan Memnuniyeti	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	4	,851	2,799	,037
	44	,304		
	48			

ANOVA sonuçları incelendiğinde  $p=0,037<0,05$  olduğu için  $H_3$  kabul edilir. Yani çalışan memnuniyeti düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

➤  $H_4$ : Çalışan memnuniyeti düzeyi işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık gösterir.

**TABLO 71:** Hipotez 4 Analiz Sonuçları

Çalışan Memnuniyeti	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
4		,750	2,398	,064
44		,313		
48				

ANOVA sonuçlarına göre  $p=0,064>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Çalışanların memnuniyet düzeyi toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

➤  $H_5$ : Çalışan memnuniyeti düzeyi departmanlara göre farklılık gösterir.

**TABLO 72:** Hipotez 5 Analiz Sonuçları

Çalışan Memnuniyeti	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
5		,884	3,079	,018
43		,287		
48				

ANOVA sonuçlarına göre  $p=0,018<0,05$  olduğu için  $H_5$  hipotezi kabul edilir. Çalışanların memnuniyet düzeyi departmanlara göre farklılık göstermektedir.

➤  $H_6$ : Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.

**TABLO 73:** Hipotez 6 Analiz Sonuçları

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
	,653	,423	-,049	47	,961
			-,055	31,837	,956

Yapılan t testi sonuçlarına bakıldığında  $p=0,961>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

➤ H<sub>7</sub>: Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

**TABLO 74:** Hipotez 7 Analiz Sonuçları

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	3	,160	,253	,859
	45	,633		
	48			

Varyans analizi sonucuna göre  $p=0,859>0,05$  olduğu için H<sub>7</sub> hipotezi reddedilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

➤ H<sub>8</sub>: Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir.

**TABLO 75:** Hipotez 8 Analiz Sonuçları

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	4	,061	,094	,984
	44	,653		
	48			

Yapılan analiz sonucu işaret değeri  $p=0,984>0,05$  olduğu için H<sub>8</sub> hipotezi reddedilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

➤ H<sub>9</sub>: Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık gösterir.

**TABLO 76:** Hipotez 9 Analiz Sonuçları

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	4	2,045	4,327	,005
	44	,473		
48				

Analiz sonucunda elde edilen işaret değeri  $p=0,005<0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

➤  $H_{10}$ : Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirme düzeyi departmanlara göre farklılık gösterir.

**TABLO 77:** Hipotez 10 Analiz Sonuçları

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	5	1,466	2,914	,024
	43	,503		
48				

Analiz sonuçlarına göre  $p=0,024<0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirmeyi değerlendirme düzeyi departmanlara göre farklılık gösterir.



➤ H<sub>11</sub>: “Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır” ifadesini değerlendirme düzeyi cinsiyete göre farklılık gösterir.

**TABLO 78:** Hipotez 11 Analiz Sonuçları

INDEPENDENT SAMPLES TEST					
Soru35	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
	,017	,898	-,285	47	,777
			-,292	25,237	,773

Analiz sonucuna göre işaret değeri  $p=0,777>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır ifadesini değerlendirme düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermez.

➤ H<sub>12</sub>: Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır ifadesini değerlendirme düzeyi yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

**TABLO 79:** Hipotez 12 Analiz Sonuçları

Soru 35	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	3	,775	,868	<b>,465</b>
	45	,893		
48				

Analiz sonucuna göre işaret değeri  $p=0,465>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır ifadesini değerlendirme düzeyi yaş gruplarına göre farklılık göstermez.

➤ H<sub>13</sub>: Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır ifadesini değerlendirme düzeyi katılımcının eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

**TABLO 80:** Hipotez 13 Analiz Sonuçları

Soru 35	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	4	,420	,453	,770
	44	,928		
	48			

Analiz sonucuna göre işaret değeri  $p=0,770>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır ifadesini değerlendirme düzeyi katılımcının eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

➤ H<sub>14</sub>: Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır ifadesini değerlendirme düzeyi işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık gösterir.

**TABLO 81:** Hipotez 14 Analiz Sonuçları

Soru35	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	4	2,555	3,480	,015
	44	,734		
	48			

İşaret değeri  $p=0,015<0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır ifadesini değerlendirme düzeyi işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık gösterir.

➤ H<sub>15</sub>: Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini arttırır ifadesini değerlendirme düzeyi departmana göre farklılık gösterir.

**TABLO 82:** Hipotez 15 Analiz Sonuçları

Soru 35	ANOVA			
	df	Mean Square	F	Sig.
	5	1,979	2,607	,038
	43	,759		
	48			

İşaret değeri  $p=0,038<0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini arttırır ifadesini değerlendirme düzeyi departmana göre farklılık gösterir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşme, bilgi çağı, teknolojik gelişmeler sonucu farklılaşan sosyal ve ekonomik koşullar, her alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da yeni ihtiyaçları doğurmaktadır, bu ihtiyaçlar yeni kavramların ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yetkinlikler de yaşanan değişimlere bağlı olarak farklılaşan çalışma koşullarına uyum göstermeye çalışan işletmeler tarafından piyasada ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla kullanılmış, zaman içerisinde insan kaynakları süreçlerinin (işe alma ve yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim, kariyer planlama) tamamında etkin hale gelmiştir.

İşletmelerde performans değerlendirme uygulamalarının önem kazanmasına neden olan en önemli sorunlardan biri, işletme çalışanlarının görevlerini ne ölçüde başarabildiklerinin saptanabilmesidir. Performans değerlendirme, gerek çalışanlar gerekse yöneticiler için oldukça önemli bir konudur. İşletme için doğru performans değerlendirme yöntemi seçilip uygulandığında başarının ve verimliliğin artmasını sağlayan bir unsurdur. Etkin bir performans değerlendirme için performans değerlendirme uygulaması, somut, ölçülebilir, çalışanları tarafından kabul edilebilir nesnel verilere dayandırılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçlarının stratejik planlama, eğitim ve kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi ve ödüllendirme gibi diğer insan kaynakları süreçlerini etkilemesi; somut, ölçülebilir, çalışanlar tarafından kabul gören nesnel verilere dayandırılarak uygulanmasını daha da önemli kılmaktadır.

Yöneticiler ve çalışanlar için işletmelerin hedefleri oldukça önemlidir. Çalışanlar, işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşırken kendilerinden beklenen davranışları ne düzeyde, nasıl, hangi yetkinliklerini kullanarak yerine getirdiklerine göre de değerlendirilmektedir. İşletmeler için esas olan artık hedeflerle birlikte bu hedeflere nasıl ulaşıldığıdır. Bu sayede işletmeler tarafından yüksek performanslı çalışanları ortalama ya da az performans gösteren çalışanlardan ayıran yetkinlikler belirlenir ve bu yetkinlikler doğrultusunda çalışanların gelişimi için gerekli eğitim planlamaları yapılabilir.

Günümüzde, işletmeler için başarının kilit noktası olarak görülen yetkinliklerin, performans değerlendirme uygulamalarında baz alınarak kullanılmasının çalışanların memnuniyetlerini ne düzeyde etkilediğini saptamak çalışmanın temel amacıdır.

Bu doğrultuda, İzmir’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren özel bir kuruluştaki çalışan 49 beyaz yakalı personel üzerinde anket çalışması yapılmıştır. İşletmede, 5 yıldır yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi kullanılmakta olup her yıl, yılsonunda olmak üzere bir kez uygulanmaktadır. Ayrıca işletme, iki yılda bir olmak üzere, çalışan memnuniyet düzeylerini ölçülmektedir.

Uygulama esnasında, kullanılan anket, danışmanın denetiminde araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Anket hazırlanmadan önce, literatürde yer alan, bazı kurumlarda ve uygulamanın yapıldığı işletmede kullanılan performans değerlendirme formları ve çalışan memnuniyeti anketleri incelenmiş, işletmedeki çalışanların memnuniyet düzeyini ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme uygulamasının kendilerine olan katkısını ölçebilecek en uygun anket hazırlanmaya çalışılmıştır.

Anket, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki toplam çalışma süresi ve çalışılan departman), ikinci bölümde çalışanların memnuniyet düzeyleri, üçüncü bölümde ise işletmedeki mevcut yetkinlik bazlı performans değerlendirme uygulamasının çalışanlara olan katkısı ve bu uygulamaya yönelik çalışanların bakış açısı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anketin danışmanı denetiminde araştırmacı tarafından hazırlanması ve ilk kez uygulanacak olması nedeniyle ana uygulamadan önce, 30 beyaz yakalı çalışan üzerinde pilot uygulama yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirildiğinde anketin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güvenilirlik analizinin ardından faktör analizi yapılmış, anketin çalışan memnuniyeti boyutu altında,

- Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler
- Kariyer ve gelişim olanakları
- Ücret dışı olanaklar

- İletişim olmak üzere 4 faktör başlığı oluşmuştur.

Bu boyut, dört alt faktörden ve toplam 22 sorudan oluşmaktadır. 5’li Likert tarzı ölçeklendirilmiş ve ifadeler “1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Kısmen Memnunum, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum” şeklinde puanlanmıştır.

Faktör analizi sonucu, yetkinlik bazlı performans değerlendirme boyutu altında “Eğitim ve Tatmin, Zaman Yönetimi ve İletişim, Ücret ve Beklentiler” olmak üzere 3 faktör başlığı oluşmuştur. Bu boyut toplam 13 sorudan oluşmaktadır. Çalışan memnuniyeti boyutu gibi 5’li Likert tarzı ölçeklendirilmiştir ve ifadeler “1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlanmıştır.

Ankete 49 beyaz yakalı çalışan katılmış olup, anketlerin verileri alışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın bulgular kısmında, öncelikle demografik bilgilere ilişkin tanımsal istatistik bulgularına yer verilmiştir. Sonuçlar, işletmede çalışan 49 personelin 14’ünün kadın, 35’inin erkek; 6 kişinin 20-25 yaş aralığında, 26 kişinin 25-35 yaş aralığında, 15 kişinin 35-45 yaş aralığında, 2 kişinin ise 45-55 yaş aralığında; % 59,2’sinin lisans mezunu, %38,8’inin 5 yılı aşkın süredir işletmede çalıştığı tespit edilmiştir.

Çalışan Memnuniyeti Boyutunun Tanımsal İstatistik Analizine ilişkin bulguları incelendiğinde,

- Çalışanların memnuniyet düzeyinin genel itibariyle yüksek olduğu,
- Çalışanların işletmedeki yemek ve taşıma hizmetlerinden,
- İş arkadaşları ile uyum içinde çalışmaktan,
- İşçi sağlığı-güvenliği konularına önem verilmesinden,
- Çalışanın kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesinden memnun oldukları sonucuna varılabilir.

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutuna İlişkin Tanımsal İstatistik Analizine ait bulgular incelendiğinde çalışanların yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin,

- Hedef odaklı çalışmayı sağladığına

- İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlandığına
- Çalışan memnuniyetini arttırdığına
- Kişisel gelişiminin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağladığına
- Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağladığına katıldıkları sonucuna varılabilir.

Çalışmanın ana hipotezi olan “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ile Çalışan Memnuniyeti Arasında Pozitif Yönlü Bir İlişki Vardır” uygulanan korelasyon analizi sonucu yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Literatürde var olan çalışmalarda, yetkinliklerin performans değerlendirme uygulamasında baz alınmasının çalışana pozitif yönde etkileyeceğine dair kanıyı destekler niteliktedir.

Yardımcı hipotezlerden;

- Çalışan memnuniyetinin cinsiyete göre farklılık göstereceği,
- Çalışan memnuniyeti düzeyi yaşa göre farklılık göstereceği,
- Çalışan memnuniyeti düzeyinin işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık göstereceği,
- Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstereceği,
- Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık göstereceği,
- Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılık göstereceği,
- “Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır” ifadesini değerlendirme düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstereceği,
- Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır ifadesini değerlendirme düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık göstereceği,

- Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır ifadesini değerlendirme düzeyinin katılımcının eğitim durumuna göre farklılık göstereceği **hipotezleri reddedilirken;**
- Çalışan Memnuniyeti düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılık göstereceği,
- Çalışan memnuniyeti düzeyinin departmanlara göre farklılık göstereceği,
- Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyinin işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık göstereceği,
- Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirme düzeyinin departmanlara göre farklılık göstereceği,
- “Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır” ifadesini değerlendirme düzeyinin işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık göstereceği,
- “Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır” ifadesini değerlendirme düzeyinin departmana göre farklılık göstereceği **hipotezleri kabul edilmiştir.**

Yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyinin cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği; işletmede toplam çalışma süresine ve çalışılan departmana göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Literatürde çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler arasında yer alan cinsiyet, yaş, işletmede toplam çalışma süresinin (deneyim) uygulamanın yapıldığı işletmedeki memnuniyet düzeyini etkilemediği; eğitim durumunun ve çalışılan departmanın ise işletmedeki memnuniyet düzeyini etkilediği görülmektedir.

“Yetkinlik bazlı performans değerlendirme çalışan memnuniyetini artırır” ifadesini değerlendirme düzeyinin cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği; çalışanın işletmedeki toplam çalışma süresine ve çalışılan departmana göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.



Elde edilen veriler, yapılan uygulama esnasındaki gözlemler ve literatürdeki bilgiler ışığında,

➤ Performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti uygulamaları, günümüz işletmeleri için gerekliliktir. Bu uygulamalara yönelik olarak yapılan geribildirimler hem işletmenin hem de çalışanın gelişimine katkıda bulunur. İşletme için en uygun yöntem seçilerek yapılan uygulamalar, çalışanın işletme için bir değer olduğuna inanmasını sağlayacaktır. Buna inanan çalışanın ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanan bir eğitim planı, bireyin kariyer hedefine ulaşmasında; işletmenin de belirlediği hedeflere ulaşmasında etkin rol oynayacaktır.

➤ Uygulama esnasında yapılan gözlemlere ve literatürdeki bilgilere dayanarak, işletme içi iletişimin de çalışanın verimini, performansını, motivasyonunu ve memnuniyetini etkileyen önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim uygulama esnasında, çalışanların gerek çalıştıkları departman içerisinde gerekse de diğer departmanlarla iyi iletişim kurabildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca ankette yer alan “İletişim” ile ilgili ifadeleri değerlendirmelerinden memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğuna yargısına varılırken, iletişime yönelik sosyal faaliyetleri yetersiz buldukları söylenebilir. Bireyin kendini özgürce ifade edebilmesi, işletmedeki gerek ast, gerek üst gerekse de kendi düzeyindeki çalışanlarla sağlıklı iletişim kurabilmesi takım çalışması bilincini güçlendirmekte, çalışan kendisini ve diğer tüm çalışma arkadaşlarını bir bütün olarak görebilmektedir. Böylelikle “biz” bilinci oluşmaktadır, biz bilinci oluşan işletmelerde ise hedeflere ulaşmanın ve başarıyı yakalamanın olasılığı artmaktadır.

➤ Çalışanın bilgi, beceri ve tutumlarının davranışlarına yansımaları olarak tanımlanan ve işletmeler için başarının kilit noktası olarak görülen yetkinlikler, insan kaynaklarının tüm süreçlerine dahil edilmelidir. Yetkinliklerin insan kaynakları süreçlerine dahil edilmesi, doğru işe doğru eğitim düzeyindeki doğru elemanın seçilmesini sağlayacaktır. Doğru pozisyonda çalışan bireylerin ise, motivasyon, performans ve memnuniyet düzeyleri yüksek olacaktır. Nitekim çalışmamızda, çalışılan departmanın ve eğitim düzeyinin çalışan memnuniyetini etkilediği ulaşılan sonuçlar arasındadır. Bu veriden hareketle denilebilir ki doğru departmanlarda

alışan bireylerin memnuniyet dzeyeleri daha yüksek olabilir, o nedenle yetkinlikler İK süreçlerinin temeli olarak kabul edilebilir.

➤ Yapılan uygulamada görülmektedir ki, yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışan memnuniyetini arttıracadı fıkırine katılma düzeyi genel ortalama da 4 düzeyine yakındır yani yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışan memnuniyetini arttıracadına katılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin yetkinlikleri önemsemesi, bunu İK süreçlerine dahil etmesi, çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinde bulunması gerekir.

➤ Memnun alışanlara sahip bir işletme olabilmek için çalışana değer gözüyle bakılmalı, onun beklenti, ihtiyaç ve şikayetleri önemsenmeli ve bu doğrultuda çalışma koşulları iyileştirilmelidir. Çünkü mikro düzeyde bireyi etkileyen her durum makro düzeyde toplumu etkilemektedir.

## **KAYNAKLAR**

### **KİTAPLAR**

AKAT, Ömer. İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, 3. Baskı, Bursa, 2004.

AKYÜZ, Ömer Faruk. Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

ALDEMİR, Ceyhan Alpay ATAOL, Gönül BUDAK. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Barış Yayınları, İzmir, 2001.

BARUTÇUGİL, İsmet. Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BOYATZİS, Richard E., The Competent Manager, New York, John Wiley and Sons Inc., 1982.

BUDAK, Gönül. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, 1. Baskı, İzmir, 2008.

CAN, Halil Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI. Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

DEMİR, Fevzi. İş Hukuku Ve Uygulaması, Birleşik Matbaacılık, 4. Baskı, İzmir, 2005, s. 196-197.

DOĞAN, Muammer. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995, s. 235.

EDGAR, Andrew (Ed.), Peter SEDGWICK, “Kültürel Kuramda Anahtar Kavramlar (Cultural Theory, The Key Concepts- Çeviren: Mesut Karışahan)”, Açılım Kitap, 1. Baskı, İstanbul.

EREN, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul, 2001.

ERSEN, Haldun. “Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite”, Maestro Yayıncılık, İstanbul, 2003.

FINDIKÇI, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, 7. Basım, İstanbul, 2009.

GROTE, Dick The Performance Appraisal Question and Answer Book : A Survival Guide For Managers, AMACOM (American Management Association), New York, 2002.

GÜNDOĞAN, Naci ve M. Kemal BİÇERLİ, Çalışma Ekonomisi, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Basım, 2. Baskı, Eskişehir, 2004.

İŞIKSAÇAN, Tark. “Etkili Motivasyon”, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 2008.

JIRASINGHE, Dilum and Geoffrey LYONS, The Competent Head: A Job Analysis Of Heads' Tasks And Personality Factors, Falmer Press, London, 1996.

KARALAR, Rıdvan ve Güneş BERBEROĞLU(Ed.), “Genel İşletme”, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Basım, Eskişehir, 2004.

KARAMAN, Füsün. “İşletmede Motivasyon ve Verimlilik”, Etap Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 2010.

KESSLER, Robin. Competency Based Interviews, Career Press, U.S.A., 2006.

ODABAŞI, Yavuz Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 7. Basım, İstanbul, 2009.

ÖZKALP, Enver ve diğerleri, Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Basım, 3.Basım, 2004.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Basım, 2. Basım, Eskişehir, 2004.

ÖZTÜRK, Ümit. “Organizasyonlarda Performans Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.

PALMER, Margaret. “Performans Değerlendirmeleri”, Rota Yayıncılık, I. Basım, İstanbul, 1993.

ROBERTS, Gareth Recruitment and Selection: A Competency Approach, CIPD Publishing, London, 1997.

SANGHI, Seema. The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations, Sage Publishing, London, 2003.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Adım Matbaacılık, 9.Baskı, Konya, 2007.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve H. Serdar ÖGE. Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

TELMAN, Nursel ve Pınar ÜNSAL. Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2004.

TINAR, Mustafa Yaşar. Çalışma Psikolojisi, Necdet Bükey Basım, 1. Baskı, İzmir, 1996.

UYARGİL, Cavide. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, 2008.

WEHMEIER, Sally Oxford Wordpower Dictionary, Oxford University Press, Oxford, 1993.

### **MAKALELER-DERGİLER**

AĞCA, Veysel ve Ender TUNÇER. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2006.

ALTUNIŞIK, Remzi, Nihal SÜTÜTEMİZ, Levent ÇALLI. “E-Memnuniyeti Etkileyen Performans Kriterlerinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma”, Akademik Bakış Dergisi (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi), Sayı 20, Nisan – Mayıs – Haziran 2010.

AŞIK, Nuran AKŞİT. “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 467, 2010, s.31-51.

BAKIRTAŞ, İbrahim ve Hülya BAKIRTAŞ. Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, 2008, s.101-119.

BALTAŞ Ar-Ge Birimi, “İK Yönetiminde Yetkinlikler”, Kaynak Dergisi, 14-15. Sayı, İstanbul, 2003.

BAYRAM, Levent. “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı: 62, 2006, s. 47-65.

BİÇER, Gülkibar ve Şerafettin DÜZTEPE. “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 2003, s.13-20.

BÖLÜKBAŞI, Ayşe Gül ve Dina ÇAKMUR YILDIRTAN, “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:27, Sayı:2, 2009, s.345-366.

CAMGÖZ, Selin METİN Nurdan ALPERTEN. 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:2, 2006, s.191-212.

ÇATI, Kahraman, Cenk Murat KOÇOĞLU, Levent GELİBOLU. “Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 2010, s. 429-446.

DEDEHAYIR, Handan. “Neden Yetkinlik?”, Kaynak Dergisi, 14-15. Sayı, İstanbul, 2003.

DOĞAN, Selen ve Selçuk KILIÇ. “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, Karamanoğlu Mehmedbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Yıl:10, Sayı:14, 2008, s.60-87.

ERASLAN, Ergün ve Onur ALGÜN. “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. , Cilt:20, No:1, Ankara, 2005, s. 95-106.

EREN, Erol Lütfihak ALPKAN, Yücel EROL. Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik Ve Finansal Performansına Etkileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4, Sayı:7, 2005/1, s.201-224.

ERKOÇ, Zafer. “Rehber Öğretmenlerin Koçluk ve Mentorluk Yetkinlikleri”, Kültür Üniversitesi Eğitim Psikolojisi Sempozyum Kitabı, İstanbul, 2008.

GAVCAR, Erdoğan, Zeki Atıl BULUT, Kemal ENGİN. “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı:2, Cilt: 13, Manisa, 2006.

GÜL, Hasan, Ercan OKTAY, Hakan GÖKÇE. “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış, Sayı 15, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Ekim, 2008, s.1-11.

HAYTA, Ateş Bayazıt. Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, Ankara, 2007, s.21-41.

HELVACI, M. Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s.155-169.

HOFFMANN, Terence. The Meaning of Competency, Journal of European Industrial Training, 23/6, 1999.

KAĞNICIOĞLU, Hakan. Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık, Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 2(1), 2002, s.79-90.

KARAKAŞ, Bülent ve Aysun YARALI, “Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine” 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s.547-555.

KARCIOĞLU, Fatih ve M. Kürşat TİMURÖĞLU, Orhan ÇINAR. “Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi -Bir Uygulama-”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:20, Sayı: 63, Haziran 2009, s.59-76.

KEÇECİOĞLU, Tamer ve Derya KELGÖKMEN. “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, 2003-2004, 216-232.

KIDAK, Levent B., Mehmet AKSARAYLI, “Yatan Hasta Memnuniyetinin Değerlendirilmesi ve İzlenmesi: Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı:3, 2008, s.87-122.

KO, Mustafa. “Personel Başarısının Değerlendirilmesi Ve Başarı Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler”, Bütçe Dünyası Dergisi, Cilt 3, Sayı 27, 2007, s.24-34.

MCCLELLAND, David C. “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”, American Psychologist (28/1), 1973.

ÖZGÜVEN, Nihan. “Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 8 (2), 2008, s.651-682.

SEVİMLİ, Figen ve Ömer Faruk İŞCAN. “Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5, Sayı:1-2, Ocak-Temmuz 2005, s.55-64.

SEVİNÇ, Levent. “Yetkinlik Modeli Oluşturmada İleri Analiz Tekniklerinin Kullanımı: Uygulamadan Bir Örnek”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2007.

SHIPPMANN, Jeffery S., Ronald A Ash; Linda Carr; Beryl Hesketh. “The Practice of Competency Modeling”, Personnel Psychology, 53, 3, 2000.

TOKER, Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 2007, s.92-107.

ÜNSAR, Sinan. “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, 2009, s.43-56.

YETİM, Ünsal “Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve İş Etiği”, III. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Sergisi, Teskon 97, İzmir: MMO yay., İzmir, 1997, s.77-84.

### **TEZLER VE PROJELER**

ARAT, Meltem. “Çalışma Yaşamında Bireysel Temel Yetkinlikler ve Kazanılmasında Okul Öncesi Dönemde Anne Baba Yetiştirmesinin Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2008.

BİRGÜL, Önder. “Performans Yönetimi Sistemi ve Eğitim Planlama Süreci Arasındaki İlişki: Bir Uygulama” , İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

ÇOLAK, Mehmet Orta Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2007.

DEMİR, Yeter. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

DİLSİZ, Filiz Yıldırım. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

GÖZÜTOK, Göktuğ. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

GÜRÇAY, Cemile, Sedef REŞİTOĞLU, Habibe MAVİSU, Murat ÇOLAK. Kurumsallaşmada İlk Adım Projesi: Renkler Makina, İzmir, 2008.

GÜREL, Armağan. “İşletmelerde Personel Seçme Ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006.

KANOĞLU, Burhan. “Çalışan Memnuniyeti Ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

KARATAŞ, Abdullah. “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008.

KIZILDAĞ, Duygu. “İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması: Bursa’da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2006.



KORDON, Emel. “Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama Ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama”, Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2006.

MUTLUPOYRAZ, Fatih. “Adana’daki Birinci Basamak Sağlık Kurumlarına Başvuran Hastaların Memnuniyet Düzeyleri ve Bu Kurumlarda Çalışan Hekimlerin İş Doyumunun Saptanması”, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi, Adana, 2010.

ÖĞER, Can Burak. “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti Ve Bir Örnek Olay”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

ÖZCAN, Demet. “Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

ÖZDEMİR, İsmail. “Performans Değerlendirme Yöntemleri, Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

PAKSOY, Eflatun. “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

SAĞIR, Hande. “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri Ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

SARIOĞLU, Birgül. “Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

SUN, H. Özlem, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002.

ŞİMŞEK, Tolga Bahadır. İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi-Bursa’da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması-, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005.

TÖRÜN, Anıl. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

UÇMAN, Başak. Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon Ve Kaygı Düzeyine Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

UZUNOĞULLARI, Serkan. “İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

YETKİN, Ceren. “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

YILMAZ, Değer. İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

### **İNTERNET KAYNAKLARI**

AKALP, Gizem “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:5 S:1, 2003, Erişim:<http://www.isgucdergi.org>, 03.01.2006.

BAYRAKTAR, Osman, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, (15.08.2008).

ÇINAR, Zehra, Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, Erişim: <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/yetkinlik-bazli-performansdegerlendirme.htm>, Erişim Tarihi:14.09.2010.

ÇÖRTELEKOĞLU, Tuğba “Yetkinlikler”, Erişim: <http://www.isletmeportali.com/arama-2.html?searchphrase=all&searchword=yetkinlik>, (27.08.2008).

DEMİRCİ, M. Kemal ve Kudret ARMAĞAN, Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/179.pdf>.

DOĞAN, Müslüm, “Psikometrik Yöntemlerle Ölçülebilen Özellikler”, Erişim: <http://www.ikademi.com/psikoteknik/1427-psikometrik-yontemlerle-olculebilen-ozellikler.html>, (01.09.2008).

HAMŞİOĞLU, Ahmet Buğra, “Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi”, Erişim:<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd9/sbd-9-09.pdf>, (20.12.2009).

KARABULUT, Bilge, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi”, Erişim: <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi>, (04.09.2009).

KOSTAK, Fevzi, “Çalışan Memnuniyeti”, Erişim: <http://www.kobitek.com/article.php?id=48>, (10.10.2008).

ÖZDEN, Mehmet Cemil, “Yetkinlik ‘In’ İş Analizleri Out” Erişim: [http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=124&Itemid=32](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=124&Itemid=32), Erişim Tarihi:01.08.2003.

SEZGİN, Ferudun, “Kriz Yönetimi”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003,s.181-195,Erişim: <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-13.pdf>,

SOLMUŞ, Tarık, “Yetkinlik Bazlı Mülakat Tekniği Ve Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”, Erişim: [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (25.01.2008).

ŞAHİN, Ali Ekber “Öğretmen Yeterliklerinin Belirlenmesi”, Eğitim Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 58, 2004, Erişim: <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi58/sahin.htm>, Erişim Tarihi: 01.09.2008.

USLUER, Erdal, “Yetenek, Yetkinlik ve Performans”, Erişim:<http://www.pazarlamaciyiz.com/yetenek-yetkinlik-ve-performans.html>, (01.10.2008).

YAVAŞ, Hakan, “Teknoloji, İstihdam ve Türkiye”, Erişim:<http://www.genbilim.com/content/view/1449/89/>, (20.11.2007).

Türkiye İstatistik Kurumu, Yaşam Memnuniyeti Araştırması, Ankara, 2009, s. 15. Erişim: <http://www.tuik.gov.tr>, (02.05.2010).

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=343269>, (30.07.2008).

[http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber\\_cmis.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber_cmis.pdf), (01.09.2008).

<http://www.metu.edu.tr/~skirazci/Courses/LearningSlides/04-05-2%2001.pdf>, (01.09.2008).

<http://www.genbilim.com/content/view/1615/86/>, (24.11. 2008).

<http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/nedir.htm>, (01.09.2008).

<http://www.celebi.com.tr/yayinlar/sayi1,20020406,perspektif.html>, (01.09.2008).

<http://derinegitim.com.tr/page.asp?id=63>, (01.10.2008).

[http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2), (20.08.2008).

<http://www.isletme.biz/content/view/415/56/>, (25.04.2008).

[http://www.logo.com.tr/Files/LOGO/Tr/tr/ProductFiles/IK\\_TR.pdf](http://www.logo.com.tr/Files/LOGO/Tr/tr/ProductFiles/IK_TR.pdf), (14.06.2008).

[http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber\\_cmis.pdf](http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/haber_cmis.pdf), (05.06. 2009).

<http://www.iskanunu.com/icerik/>, (26.02.2008).

Erişim: <http://www.dbe.com.tr/?SectionID=325>, (10.01.2010).

<http://www.halilbozkurt.com.tr/makale/isletmelerin-kriz-donemlerinde-uyguladiklariuygulayacaklari-insan-kaynaklaripersonel-politikalari-nasil-olmalidir-kriz-ve-iky-baglaminda-degerlendirilmesi.htm>, (02.05.2009).

Erişim: <http://www.istanbul.edu.tr/yuksekokullar/sosyalbilimler/iuwebson/turgutbaydar07guz/insan3.pdf>, (20.05.2010).

Erişim: <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/ailefonksiyonlari.htm>, (10.10.2009).

Erişim: <http://www.izmirik.com/aktuelDetay.aspx?ID=41>, (05.06.2010).

## **DOLAYLI KAYNAKLAR**

AYDEMİR, Emrah. İş Veriminin Artırılması Bakamından Matbaa İşletmelerinde Ergonomi, 5.Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Yayın No: 495, İstanbul, (Aktaran: Ateş BAYAZIT HAYTA, Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, Ankara, 2007), 1995.

BATTALOĞLU, Cahit. “Çalışma Yerleri İçin Bir İşbilimsel Denetim Listesi Geliştirilmesi ve Çalışma Yerlerinin Değerlendirilmesi”, 1. Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, (Aktaran: M. Kemal Demirci ve Kudret Armağan, Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/179.pdf>), 1988.

BECK, R.C., Motivation theories and principles. New Jersey, Prentice Hall, 2004, s.408 ve H. Özlem SUN, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002, (Aktaran: Boran TOKER, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1), 2007, s.95-96) s.23.

BERKMAN, Ümit Can HALİL, Yüksel ÖZNUR ve Paksoy MAHMUT, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007,(Aktaran: Sinan ÜNSAR, “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:10, Sayı:1, 2009, s. 46), s. 538-544.

CANMAN, Doğan Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, (Aktaran: Anıl TÖRÜN, Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul) 1995.

DAVIS, Keith. İşletmelerde İnsan Davranışı, çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yy., No. 199, İstanbul, (Aktaran: Birgül Sarıoğlu, Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007), 1988.

DURA, Cihan. Bilgi Toplumu, Bit Ofset Matbaacılık, 1. Baskı, Ankara, (Aktaran: Bülent KARAKAŞ ve Aysun YARALI, “[Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine](#)” 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s. 548), 1990.

ERKAN, Necmettin. Ergonomi –Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği, MPM Yay.: 373, Ankara, (Aktaran: M. Kemal Demirci ve Kudret Armağan, Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/179.pdf> ), 2000.

FINDIKÇI, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım, 3. Basım, İstanbul, (Aktaran: Birgül Sarıoğlu (Yüksek Lisans Tezi) ), 2001.

ISHIKAWA, Kaoru. Toplam Kalite Kontrol, Kalder Yayınları, 2. Baskı, çev: Semih Ordas ve Nedret Yayla, İstanbul, (Aktaran: Anıl Törün, Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006) 1997.

KANT, Immanuel Werke, W. Weischedel, Darmstadt, Cilt. 6, 1960, (Birgül SARIOĞLU, “Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının

Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007), s. 217-261.

KAPLAN Robert, S. ve David NORTON. Balanced Scorecard, Sistem Yayıncılık, İstanbul, (Aktaran: Veysel AĞCA ve Ender TUNÇER, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2006) 1999.

KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, (Aktaran: Veysel AĞCA ve Ender TUNÇER, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2006), 2003.

MILKOVICH ve BOUDREAU, Human Resource Management, 8.Basım, USA: Irwin, (Aktaran:Ceren YETKİN, “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 14), 1997.

MORGAN, Clifford T. Dürtüler ve Güdülenme, Aydan Gülerce (çev.), Sirel Karakas (Ed.), Psikolojiye Giriş içinde (189-211), 8. Basım, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Yayınları, No: 1, Ankara, (Aktaran: Birgül SARIOĞLU, “Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007), 1991.

PEKER, Ömer ve Nihat AYTÜRK. Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, Yargı Yayınevi, Ankara, (Aktaran: Ferudun Sezgin, Kriz Yönetimi, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003) 2000.

PIEPER, Annemarie. Etiğe Giriş, Veysel Atayman-Gönül Sezer (çev.), Ayrıntı Yayınları, 1. Basım, İstanbul, (Aktaran: Birgül SARIOĞLU, “Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007), 1999, s. 134-135.

SMITH, P. C., L. M. KENDALL and C. L. HULIN, The Measure of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally, (Aktaran: Birgül SARIOĞLU, “Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007), 1969.

SPENCER, Lyle M. Signe M. Spencer; Competence at Work: Models for Superior Performance”, New York, John Wiley and Sons Inc, 1993,(Aktaran: Osman BAYRAKTAR, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008.

SU, Ali Bayram. “Ergonomi” , Atılım Üniversitesi Yayınları:5, Mühendislik Fakültesi Yayınları: 2, Ankara, (Aktaran: M. Kemal Demirci ve Kudret Armağan,

Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Erişim: <http://sbe.dpu.edu.tr/7/179.pdf>), 2001.

WOOD, Robert, Tim PAYNE, Competency Based Recruitment and Selection, New York, John Wiley and Sons, 1988, (Aktaran: Osman BAYRAKTAR, Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi,, Erişim: <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, Erişim Tarihi: 15.08.2008), s.27.

**EK-1: UYGULAMADA YER ALAN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER VE  
BOYUTLARA İLİŞKİN İFADELER**

**Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

**Yaşınız:** 20-25 ( )  
25-35 ( )  
35-45 ( )  
45-55 ( )  
55 ve üstü ( )

**Eğitim Durumunuz:** Lise ( )  
Önlisans ( )  
Lisans ( )  
Yüksek Lisans ( )  
Doktora ( )

**İşletmedeki Toplam Çalışma Süreniz:** 6 Aydan Az ( ) 6 Ay-1Yıl ( )  
1-3 Yıl ( ) 3-5 Yıl ( )  
5 Yıl Üstü ( )

**Çalıştığınız Departman:** Finans/ Muhasebe ( ) İnsan Kaynakları ( )  
Satın Alma ( ) Satış ( )  
Üretim ( ) Diğer ( )



## ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ BOYUTU

### ➤ YÖNETİM VE İŞLETME İÇİ İLİŞKİLER

1. Kendimi işletmenin bir parçası olarak görmekten
2. İşletmenin misyonun, vizyonun ve hedeflerinin çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmasından
3. Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından
4. Yönetimin etkin ve hızlı karar vermesinden
9. İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktan
10. Takım çalışmasına önem verilmesinden
11. Yaptığım işin beni tatmin etmesinden
12. Performansımın değerlendirilmesinden
13. Performansıyla ilgili geri bildirim yapılmasından
14. İş tanımımın var olması nedeniyle benden ne beklediğini biliyor olmaktan
15. İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden

### ➤ KARİYER VE GELİŞİM OLANAKLARI

6. Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından
16. Kişisel gelişimime ve eğitimime yönelik sağlanan imkanlardan
17. Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden
18. Yükselme olanağımın bulunmasından

➤ ÜCRET DIŞI OLANAKLAR

- 8.Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan
- 19.Sağlanan sağlık hizmetlerinden
- 20.İşçi sağlığı ve iş g¼venlięi konularına ¼nem verilmesinden
- 21.Yemek ve taşıma hizmetlerinden
- 22.Fiziki alışma koşullarından

➤ İLETİŞİM

- 5. Başarıların işletmenin diğer çalışanlarına duyurulmasından
- 7.İletişimi arttırmaya y¼nelik sosyal faaliyetlerden

NOT: Uygulamada “alışan Memnuniyeti” boyutu altında yer alan ifadeler **“1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kısmen Memnunum, 4-Memnunum, 5-ok Memnunum”** şeklinde yanıtlanmıştır.

**YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEğERLENDİRME BOYUTU**

➤ FAKTÖR 1:EğİTİM VE TATMİN

- 30. Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.
- 31. Kişisel gelişimimin kullanılabilir bilgilere d¼n¼řmesini sağlar.
- 32. alışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar.
- 33. İş arkadaşları ile uyumu arttırır.
- 34. İş tatmini sağlar.
- 35. alışan memnuniyetini arttırır.

➤ FAKTÖR 2:ZAMAN Y¼NETİMİ VE İLETİŞİM

- 26. Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.

27. İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini arttırır.
28. Dış müşteri memnuniyetini arttırır.
29. İletişim becerisini arttırır.

➤ **FAKTÖR 3: ÜCRET VE BEKLENTİLER**

23. Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar.
24. İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar.
25. Hedef odaklı çalışmayı sağlar.

NOT: Uygulamada “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme” boyutu altında yer alan ifadeler “**1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum**” şeklinde yanıtlanmıştır.