

İŞ TATMİNİ
VE
BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zakir ODABAŞ

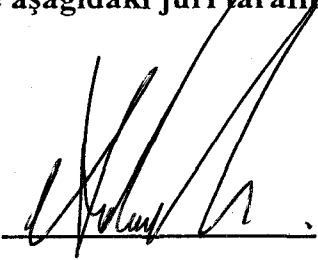
-148414-

Enstitü Ana Bilim Dalı: İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

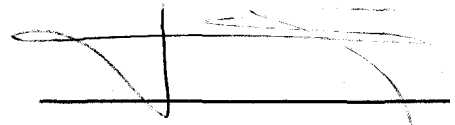
Bu tez 20/09/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirligi ile kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Jüri Başkanı



Prof. Dr. Adem UĞUR
Jüri Üyesi



Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Jüri Üyesi

İÇİNDEKİLER

TABLolar	iv
ŞEKİLLER	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
1. İŞ TATMİNİ	4
1.1. İş Tatmini Kavramı, Kapsamı ve Genel Esasları	4
1.2. İş Tatmininin Önemi	6
1.3. İş Tatminini Belirleyen Faktörler	9
1.3.1. İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler	10
1.3.2. Kişisel Nedenler	17
1.4. İş Tatmini Ölçme Yöntemleri	21
1.4.1. Minnesota Tatmin Ölçeği	22
1.4.2. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)	24
1.4.3. Kritik Olaylar Yöntemi	26
1.4.4. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi	26
1.4.5. Yüz Çizelgesi	27
1.5. İş Tatminsizliğinin Organizasyon ve Çalışan Üzerindeki Etkileri	28
1.5.1. İşgücü Devir Oranı	29
1.5.2. Devamsızlık	30
1.5.3. Sağlık Sorunları	31
1.5.4. Davranış Bozuklukları	32
1.5.5. Yaşam Doyumu	33
1.6. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri	34

2. BİREYSEL PERFORMANS	37
2.1. Performans Kavramı ve Bireysel Performans.....	37
2.2. Bireysel Performans ve Organizasyon.....	38
2.3. Yüksek Performanslı Organizasyonlar ve Bireyler.....	40
2.4. Organizasyonlarda Bireylerin Performansını Etkileyen Faktörler.....	41
2.4.1. İş Ortamı İle İlgili Faktörler.....	41
2.4.2. Kişisel Faktörler ve Stres.....	45
2.4.3. Yönetim Faktörü.....	49
2.5. Performans Düşüklüğünün Sebepleri.....	50
2.6. Düşük Performansın Yükseltilmesi: Performans Desteği.....	51
2.7. Bireysel Performans Değerlendirme.....	52
2.7.1. Bireysel Performansın Değerlendirilmesinin Amaçları.....	54
2.7.2. Bireysel Performansın Ölçülmesi Yöntemleri.....	60
2.8. Performans Görüşmesi.....	67
2.9. İş Tatmini ve Performans İlişkisi.....	69
2.9.1. İş Tatmini Başarıyı Artırır.....	70
2.9.2. Performans Tatmine Yol Açar.....	73
2.9.3. Performans ve Tatmin Birbirini Etkiler.....	76
3. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ ANALİZİ.....	77
3.1. İşletmelerin Tanıtımı.....	77
3.1.1. Birinci İşletme	77
3.1.2. İkinci İşletme.....	77
3.1.3. Üçüncü İşletme.....	78
3.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	78
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	79

3.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları.....	79
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	80
3.5. Bulgular.....	82
3.5.1. Araştırma Grubunun Analizi.....	82
3.5.2. İş Tatmini Ölçeği Bulguları.....	83
3.5.3. Performans Ölçeği Bulguları.....	87
3.5.4. İş Tatmini, Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaş ile Performans Puanları Arasındaki İlişki.....	91
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	95
KAYNAKLAR.....	99
EKLER.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	111

TABLÖLAR

Tablo 1 : Kaynaşma ve Ekip Performansı İlişkisi.....	14
Tablo 2 : Minnesota İş Tatmini Anket Soruları.....	23
Tablo 3 : İş Tanımlayıcı Endeks Örneği.....	25
Tablo 4 : Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	71
Tablo 5 : Örnekleme Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	82
Tablo 6 : İş Tatmini Anketindeki Madde Ortalamaları.....	84
Tablo 7 : Döndürme Sonrasında Belirlenen Maddelerin Dağıldığı Faktörler ve Maddelerin Faktör Yükleri.....	85
Tablo 8 : Döndürme Sonrası Faktör Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 9 : Performans Ölçeğindeki Maddelerin Ortalamaları.....	88
Tablo 10 : Döndürme Sonrasında Belirlenen Değişkenlerin Dağıldığı Faktörler ve Değişkenlerin Faktör Yükleri.....	89
Tablo 11 : Döndürme Sonrası Faktör Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 12 : Performans Puanlarının Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi..	91
Tablo 13 : İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Performans Düzeyine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi.....	93

ŞEKİLLER

Şekil 1: Lawler'a Göre İş Tatmini Oluşma Süreci.....	9
Şekil 2: İş Tatmini – Yaş Değişkeni İlişkisi.....	18
Şekil 3: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler.....	35
Şekil 4: Bir İş Sisteminin İnsan Tarafından Etkilenebilen Performansı.....	39
Şekil 5: Stres ile Performans Arasındaki İlişki.....	48
Şekil 6: Lawler ve Porter'a Göre Performans - Tatmin İlişkisi Modeli.....	74



ÖZET

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, bireysel performans, performans değerlendirme

Günümüz iş dünyasında işletmelerin en önemli değerleri entelektüel sermaye, yani insan kaynağı olarak ifade edilmektedir. Modern teknoloji ve iletişimdeki baş döndürücü gelişmeler sonucunda, insan kaynağı haricindeki üretim faktörleri tüm işletmelerde birbirine benzemeye ve artık önemli bir rekabet avantajı sağlamamaya başlamıştır. Geriye ise en önemli faktör olarak insan kalmıştır. İşletmelerin, bu faktörü kendileri ve işgücü için en verimli ve doyumlu kullanabilmeleri için insanın ihtiyaçlarını ön planda tutmaları zorunluluk haline gelmiştir.

İşletmenin insan gücünden etkin olarak faydalanabilmesi ancak onun performansını artırması ile mümkün olabilmektedir. Ancak, her şeye rağmen performansı artırmak düşüncesi ise, işletmeler ve çalışan açısından oldukça önemli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu olumsuzlukları giderebilmek için çalışanların iş tatminlerini de göz önünde bulundurulmak zorundadır. Çünkü, işletmelerin daha etkin ve verimli olarak çalışabilmeleri için çalışanların performansı ve tatmin düzeyleri giderek önem kazanmaktadır.

Çalışmanın temel amacı, bu iki önemli kavram, iş tatmini ve bireysel performans arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu çerçevede, öncelikli olarak iş tatmini konusu çeşitli yönleri ile ele alınmıştır. İkinci bölümde ise performans konusu ve iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiler değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Teorik incelemeden sonra, üç tane işletmede tatmin ve performans ilişkilerinin incelendiği bir anket çalışması yapılmıştır.

SUMMARY

The Relation of Personal Performance and Job Satisfaction

Keywords: Job satisfaction, personal performance, performance appraisal

The most valuable entity of enterprises in today's business world is said to be intellectual capital, namely human resources. As result of modern technology and vertiginous developments in communication, all production factors except human resources are getting alike in all enterprises and do not provide a significant competitive advantage. Then it is human resources left back as the most important factor. It has become a necessity for enterprises to attach great importance to human needs in order to secure most productive and satisfying use of their human capital.

The most effective use of human resources for enterprises is solely possible by increasing their performance. However, the idea of increasing performance despite everything brings about significant negative results for enterprises and employees. It is a necessity to take into consideration workers' job satisfaction in order to remove those negativenesses. Because, the performance and level of satisfaction of employees more and more gain importance for more effective and productive operation of enterprises.

The main purpose of the study is to examine the relations between, these two concept, job satisfaction and personal performance. In this framework, first of all, job satisfaction has been examined in various ways. In the second part, the relations between performance issue and job satisfaction has been evaluated.

After the theoretical examination, an enquiry about the evaluation of the relations between satisfaction and performans has been made in three enterprises.

GİRİŞ

İnsan, her şeyin odak noktası, ölçüsü ve varlık sebebidir. Örgütlerde de ana öge insandır. Çünkü, örgütlerin izleyeceği her türlü stratejiyi doğrudan yada dolaylı olarak insan hazırlar, tatbik eder ve bu stratejilerin sonuçları yine insanı etkiler. Bu özelliği ile insan, tarih boyunca işletmelerin en önemli sermayesi olmuş ve değişik önem derecelerinde de olsa , üretim faktörleri arasındaki yerini hiç kaybetmemiştir.

Ancak, insan faktörünün bu vazgeçilmezliğine rağmen personel, işletmelerde yıllarca sadece bir gider unsuru olarak görülmüş, fiziksel sınırlılıkları, özel yaşamı ve duyguları bir kenara bırakılmıştır.

Son yüzyılda yaşanan büyük gelişmeler, işletmelerin daha hızlı büyümesini, örgüt yapılarının değişmesini, yönetim anlayışlarının, mal ve hizmet üretimine bakış açılarının farklılaşmasını da beraberinde getirmiştir. Artan rekabet ve kaliteli mal/hizmete olan talebin artması, nitelikli insan gücüne olan ihtiyacı çoğaltarak işgücü lehine iyileştirmelere ortam hazırlamıştır. Hızlı ve karmaşık değişim ve dönüşümlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında ise, insan kaynağının önemi gittikçe daha iyi anlaşılmaya başlamıştır.

İnsan kaynağının kendileri için ne kadar çok önemli olduğunun farkına varmaya başlayan işletmeler, çalışanların işten, işyerinden ve işverenden memnuniyetlerini artırarak, onlardan maksimum seviyede fayda elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu çabaların sonucunda, insan kaynakları yönetiminin önemli ilgi alanlarından olan, iş tatmini ve performans gibi kavramlar iş dünyasında sıkça kullanılmaya başlanmıştır.

Çünkü, iş tatmini ve çalışanın performans düzeyi, hem işletme hem de çalışan için oldukça önemli kavramlardır. Bu iki kavramın göz ardı edildiği işletmelerde mal ve hizmet üretiminde verim düşüklüğü, çalışanların kendi aralarında uyumsuzluk, özel hayatta doyumsuzluk gibi olumsuz tablolar ortaya çıkabilmektedir.

Çalışmanın Amacı

Günümüz işletmelerinde daha çok değer verilmeye başlanmasına rağmen, bu iki kavram arasındaki ilişkinin niteliği hala tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Hem teorik, hem pratik, hem de deneysel olarak birçok araştırmaya konu olmasına rağmen, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişki net olarak ortaya konulamamıştır. Yapılan literatür taramasında da bu konudaki karmaşa hemen göze çarpmaktadır.

İş tatmini ve performans ilişkisinin anlaşılmasının çalışanlar ve işletme açısından önemli bir katma değer oluşturacağı kesindir. Bu çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve sonuçların işletmeler açısından yorumlanması amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

İş tatmini-performans ilişkisinin bilinmesi, işgören ve işverenin birbirlerinden beklentilerinin ortaya konulması ve bu beklentilerin gerçekleştirilmesinin taraflara sağlayacağı faydaların tanımlanması her iki tarafın da arzu edeceği bir durumdur. Çünkü, ancak bu durumda ilişkiler, istekler, beklentiler ve sonuçlar ayrıntılı olarak ortaya konularak karşılıklı faydalar en üst düzeye çıkartılabilecektir.

Çalışmanın İçeriği

Çalışmanın birinci bölümünde; iş tatmini başlığı altında, işgören tatmininin işletme ve çalışan açısından önemi, iş tatminini ölçme yöntemleri, iş tatminini etkileyen değişkenler, tatminsizliğin çalışan ve işletme açısından sonuçları incelenmiştir.

İkinci bölümde; bireysel performans başlığı altında, bireysel performansın organizasyon açısından önemi, performansı oluşturan faktörler, düşük performansın sebepleri, performans desteği ve bireysel performansın değerlendirilmesi süreci anlatılmaya çalışılmıştır. Bölüm sonunda ise, iş tatmini ve performans etkileşiminin değişik boyutları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, iş tatmini ve performans ilişkisini analiz etmeye yönelik yapılan bir alan araştırması ve bu araştırma ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümleri teorik incelemelerden oluşmaktadır. Üçüncü bölümdeki alan araştırması kapsamında ise anket yöntemi kullanılmıştır. İş tatminini ve performansı ölçmek için iki farklı anket formu düzenlenmiştir. İş tatmin anketini işçi ve memurlar, performans anketini yöneticiler doldurmuştur. Anket uygulaması üç işletmede 111 çalışan üzerinde yapılmıştır



BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ TATMİNİ

1.1. İş Tatmini Kavramı, Kapsamı ve Genel Esasları

İş tatmini, endüstri psikolojisinin en önemli konularından biridir. Yapılan birçok çalışma ile işgörenin iş hakkındaki fikirleri anlaşılmaya çalışılmıştır. İşgörenin işten doyumunun sağlanması günümüzde, örgütün üretim yapmak gibi temel amaçlarından biri sayılmaktadır. İşletmelerde artık örgüt yönetiminin, bir yandan örgütün amacı olan ürün ya da ürünlerin niceliğini ve niteliğini artırmaya çalışırken, öbür yandan buna koşut olarak işgörenlerin işten doyumlarını yükseltmeye çalışmakla yükümlü olduğu ifade edilmektedir [Başaran, 1991: 198].

İşgörenler, hayatlarındaki önemli bir zaman dilimini işleri ile ilgili eylemlere ayırmaktadırlar. Bu eylemler sırasında çeşitli olumlu-olumsuz, iyi-kötü durumlarla karşılaşmaktadırlar. İş hayatında bu şekilde edindiği birikimler, çalışanın işine, işyerine ve çalışma arkadaşlarına karşı tutumunu belirlemektedir. Bu tutumlar ise, işe karşı olan pozitif ya da negatif bakış açısını oluşturmaktadır. Tatmin kavramı da aslında bir tutumdur. Bu açıdan iş tatmini ise, en basit tanımı ile, çalışanın işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde iş tatmini konusunda yapılan tanımların genellikle birbirine benzeyen öğelerden oluştuğu görülmektedir. Bu tanımlardan birkaç tanesi aşağıda belirtilmiştir.

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur ve işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir [Silah, 1996: 270]. Bu uyumun gerekliliği sebebiyle iş tatmini, işçilerin fiziksel ve düşünsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının belirtisi ve moralin en önemli unsurlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır [Bingöl, 1982: 178].

İş tatmini Locke tarafından; iş tecrübesi veya tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz duygusal durum şeklinde tanımlanmaktadır [Landy, 1978].

Başka bir tanıma göre iş tatmini, kişinin kendisinin farkında olması, ne istediğini bilmesi ve işine karşı etkili ve değerlendirici reaksiyon göstermesi olarak ifade edilmektedir [Greenberg ve Baron, 1997: 178].

İş tatmini, bireyin işine karşı hissettiği duyguların toplamı olarak da tarif edilebilir. Bir birey yüksek iş tatmini hissettiğinde, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği anlamı çıkar [Taner, 1993: 48].

İş doyumu, işgörenin çalıştığı iş ve işyeri ile ilgili bir kavramdır. Mesleğini çok seven birçok işgörenin, iş veya işyeri şartları sebebiyle tatmin düzeyinin oldukça düşük olduğu görülebilmektedir. Herhangi bir tutum gibi, iş tatmini de inançlar, his, duygu, değerler ve davranışsal eğilimlerin kompleks bir bileşimini yansıtır. Yine diğer tüm tutumlar gibi, gözlenebilir bir değişken değildir. Ancak, kişinin bu konudaki hislerini dile getirmesi ile anlaşılabilir [Silah, 1996: 270]. Genel olarak dört tür iş tatmininden bahsedilebilir [Çarıkçı, 2001: 165]:

- Kişinin işiyle sahip olduğu yetenek, ilgi ve değerler arasındaki uyumla aldığı tatmin,
- Kişinin iş arkadaşlarının (veya aynı iş içinde olanların) başarısı ile kendi başarısını karşılaştırıp elde ettiği tatmin,
- Kişinin beraber çalıştığı insanların özelliklerinden dolayı elde ettiği tatmin,
- Kişinin içinde bulunduğu örgütün özellikleri (işte baskı hissetmemesi gibi) nedeniyle aldığı tatmin.

İş tatmininde kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez yüksek iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir. Bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak hatta aylık olarak izlenmesi ve korunması gerekir [Davis, 1984: 97].

1.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, çalışanların en çok önem verdikleri konulardan birisidir. İşletme yöneticileri, çalışanların tatmin seviyesini yüksek tutmak için çaba harcamak zorundadırlar. Çünkü işten tatmin duyma; işletme içi uyum, ürün ve hizmet kalitesi, işten ayrılmalar ve verimliliği önemli derecede etkileyen bir durumdur.

Modern işçiler, işlerinden onur duyma ve görevlerini yerine getirme duygusunu elde edemezlerse veya umdukları ortamı bulamazlarsa amaçlarını daraltmak, gerçekleri çarpıtmak yahut saldırgan veya pasif davranışta bulunmak suretiyle tepki gösterirler. Gerçekte bir bireyin sağlığının en iyi göstergelerinden birisinin iş tatmini olduğu anlaşılmaktadır [Bingöl, 1982: 180].

İş tatmini sadece işteki performansı etkilemekle kalmamaktadır. İnsanların işlerinden duydukları tatmin, iş haricindeki tatmin düzeylerini de yakından etkilemektedir. İş tatmini insanların yaşam tatminleri üzerinde de oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Çalışanların iş tatmin düzeyleri, organizasyonel performans üzerinde de etkili olmaktadır. İşgörenlerin tatmin seviyeleri yüksekse, işletmede işler yolunda gitmektedir. Aksi durumda ise, işte yavaşlama, verimde düşme, ürün ve hizmet kalitesinde gerileme ve iç iletişimde bozulmalar ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin tatmin olgusuna kayıtsız kalmaları, nihai aşama olarak önemli ölçüde müşteri kayıplarına yol açmaktadır. Günümüz çalkantılı çevre koşullarında, örgütsel etkinlik, müşteri değerini anlama ve bu değeri, tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların yaptıkları faaliyetlerle sağlamaya bağlıdır. Çünkü iş tatmini işletmede sinerji oluşturarak müşteri tatmin düzeyinin artmasına yol açar [Naktiyok ve Küçük, 2003: 228]. Özellikle hizmet üreten işletmelerde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi sebebiyle tatminsiz çalışan, müşteriyi direkt olarak etkilemektedir.

Bu nedenlerle işletme yönetimi, tatminsizliği azaltmak için özel bir çaba göstermelidir. Kuşkusuz tatminsizlikler, gerginlikler her iş örgütü için olağandır. Önemli olan, bunları işçi-yönetim işbirliğiyle, zamanla en alt düzeye indirmektir. Bunun için özellikle yönetim, tatminsizlikler ortaya çıkmadan gerekli önlemleri almalı, başka bir

deyişle, işçilerin işlerinden tatmin duymalarını sağlayacak düzenlemelerde bulunmalı ve eğer işyerinde şü veya bu şekilde tatminsizlik egemense bunların kaynaklarını, nedenlerini araştırıp çözüme kavuşturmalıdır [Bingöl, 1990b: 96].

Ancak, iş tatmininin de kolaylıkla sağlanabildiğı düşünülmemelidir. Bireylere egemen olan gereksinimler doyurulmadıkça, iş tatmininden söz edilemez. İş tatmini arttıkça performans ve işe bağlılığın artması beklenmelidir. İnsanların örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir varlık olması için gereken çaba ortaya konmalıdır [Ehtiyar, 1996: 110].

Fakat, tüm yöneticilerin iş tatminin önemini ifade eden yukarıdaki ifadelere katıldığını söylemek doğru olmayacaktır. Bazı yöneticiler çalışanların, kendilerine verilen işleri niteliğine bakmaksızın yapmak zorunda olduklarını düşünürler. Bu şekilde düşünen yöneticilere göre herkese isteğine göre iş vermek, mevcut çalışma şartlarına göre imkansızdır. Bu sebeple, işten duyulan tatmin o kadar önemli bir durum değildir. İşgörenler sadece işlerini yapmalıdırlar.

İş tatmininin önemli yada önemsiz olduğu konusundaki tartışmalar aşağıda özetlenmiştir [Kaynak, 1995: 116].

İş Tatmini Önemlidir

- 1- İnsanlar kişisel yetilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.
- 2- İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler
- 3- İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğrattır.
- 4- İş, insan hayatının odak noktasıdır.
- 5- İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zamanlar bile çalışmak isterler.
- 6- Birey açısından “uğraşmalı challenging” bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasını nedenler.
- 7- İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.
- 8- İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.

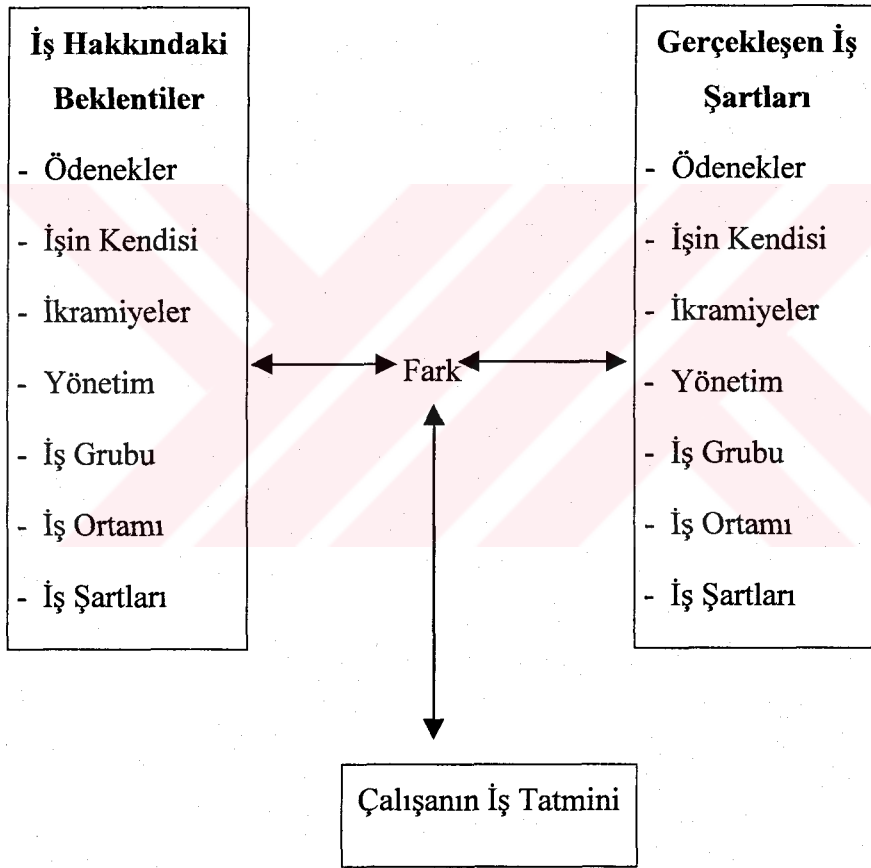
İş Tatmini Önemsizdir

- Hepsi değil, bazı kimseler uğraşmasız işleri yeğlerler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
- Kişilik, daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse bunun nedeni işte aranmamalıdır.
- Çoğu kimseleri rutin işler bekler. İş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeylerde oluşacaktır.
- Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi aile ve çevreyi odak noktası yapmışlardır.
- İnsan bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu, bireyin mutlaka tatmin duyacağı, uğraşmalı nitelikte bir iş olmasını gerektirmez. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı, aylak zamana yeğlerler.
- Psikolojik sağlığın zayıf olması belki düşük gelirin sonuçlarına, ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.
- İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yarar.
- Herkese uğraşmalı iş sağlamak “kitle üretimi-mass production” teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum, bu bedeli ödemek istemez.

1.3. İş Tatminini Belirleyen Faktörler

İşletmelerde çalışanların işlerinden sağladıkları tatminin hangi düzeylerde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesinin büyük önemi vardır. Böylece çalışanlar işgücü potansiyeli ve yeteneğine uygun bir üretim sektörü ve iş dalına yerleştirilerek üreticiliği maksimum düzeyde gerçekleştirilebilecektir [Silah, 1996: 277].

Şekil 1: Lawler'a Göre İş Tatmini Oluşma Süreci



Kaynak : [Mitchell ve Larson, 1987: 91]

Şekil 1'de görüldüğü gibi iş tatmini, çalışanın beklentileri ve bu beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmediği durumuyla yakından ilgilidir. Çünkü, genellikle bireylerin

gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman tatmin olgusu doğar [Eroğlu, 1998: 251].

Bu sebeple, iş tatmininin oluşabilmesi için işgörenin bir takım hususlarda doyurulması ya da bazı şartların oluşturulması gerekmektedir. İşten doyum etkenleri, iş hakkında olumlu duygular oluşturan şartlar ve işletmenin doyurduğu ihtiyaçlardır. Tatmini, iş ile ilgili ve çalışanın kendisi ile ilgili çeşitli faktörler belirlemektedir. Örgüt yöneticisi, işgörenlerin örgüte ve örgütteki çabalara karşı tutumlarını olumlu ya da olumsuz duruma getirecek faktörleri tespit edebiliyorsa, alacağı önlemlerle işgörenleri daha kolay yönlendirebilecektir [Yüksel, 2002: 68].

Sonuç olarak, çalışanlar, işyerlerinden beklediklerini elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Başka bir deyişle, mevcut durumdaki sonuçlar beklentilerine en azından eşit olduğu zaman, insanlar tatminkar sayılır [Eroğlu, 1998: 253].

İş tatminini oluşturan şartlar aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.3.1. İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler

İşgörenin, işinden tatmin bulmasında etkili olan işe bağlı faktörler, yöneticilerin tatmin düzeyini etkilemek amacıyla çalışma yapabilecekleri faktörlerden oluşmaktadır. Bunlar, işin kendisi yada dolaylı olarak iş ile ilgili çeşitli değişkenlerdir.

1.3.1.1. İşin Niteliği

İşin kendisi ya da genel görünümü iş doyumunun önemli bir kaynağıdır. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verecek düzeyde olmadığından bu durum çoğu kez bir doyumsuzluk nedeni olmaktadır [Özgen ve diğerleri, 2002: 329].

Toplumun, bazı işleri diğerlerine göre daha değerli görmesi de tatminle yakından ilgili bir durumdur. Toplumca yeterli seviyede kabul görmeyen işleri yapmak zorunluluğu, işgörende tatminsizlik meydana getirmektedir. İşin prestij düzeyi yükseldikçe çalışanların da tatmin düzeyi yükselmektedir.

İşin zorluk ve kolaylık durumu da iş tatmin seviyesini etkileyen önemli bir faktördür. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle, zihinsel olarak zor olan bir iş, kişi tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa işgören üst düzeyde tatmin bulmaktadır. Ancak fiziksel zorluğun, iş tatmini açısından çok zaman tatmin faktörü olmadığını kabul etmek gerekir [Erdoğan, 1999: 237]. Çünkü, bireyin bedensel kapasitesini aşan ve devamlı bir bedensel çabayı gerektiren yoğun çalışma hallerine intibak edememesi yorgunluk ve bıkkınlık doğuracaktır [Eren, 1984: 187]. Bu durum ise, belli bir süre sonra tatminsizliğin tetikleyicisi olabilecektir.

Ayrıca, işin başkalarının işi üzerinde kontrol imkanı vermesi, organizasyon yapısında üst basamaklarda yer alması, çalışana bilgi ve becerilerini pratiğe dökerek başarıma duygusunu yaşatması, gerekli yetki ve sorumlulukların yeterince sağlanması da tatmini etkileyen önemli faktörlerdendir.

Çalışma şartlarının iş tatmininde etkili olmasının nedeni, çalışanların fiziksel rahatlığı için, kendilerini mutlu edebilecek iyi çalışma koşullarını arzulamasından kaynaklanmaktadır [Feldman ve Arnold,1985: 197].

1.3.1.2. Ücret

İş tatminini belirleyen konulardan bir tanesi de ücret düzeyidir. Ücret, bireyin hem temel ihtiyaçlarını hem de üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araçtır. Ayrıca, çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler [Özkalp ve Kırel, 2001: 131].

Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Psikolojik özellik olarak da, insan ne kadar paraya sahip olursa, her türlü

arzusunu ve ihtiyacını o kadar çabuk gerçekleştireceğini düşündüğü için, tatmin faktörlerinden biri olarak, ücretin çalışan yanında ayrı bir önemi vardır.

Ücret konusundaki önemli bir durum da ücret adaletinin sağlanmasıdır. İşgörenlerin ücretlerinden tatmin olmaları konusunda aldıkları ücret değil de, ücretlerini başka kişilerle kıyaslamaları kriter olarak alındığında, anlamlı sonuçlar çıktığı görülmektedir. İnsanları tatminsiz yapan salt kendi ücretlerinin düşüklüğü değil de, diğer çalışanlarla karşılaştırmalarında elde ettikleri kanıların kendi aleyhine olmasıdır. Özellikle grup veya ekip halinde çalışmalarda bu tür kıyaslamalar daha çarpıcı olarak görülmektedir [Güney ve diğerleri, 1996: 56].

Ücret tatmini ile iş başarımı arasında önemli ilişki vardır. Ücret tatminsizliğinin iş başarımını etkilediği görüşü tüm kurumlarda belirtilen sonuçtur. İş başarımına ulaşmak için bireyin güdülenerek gerekli çabayı göstermesi gerekmektedir [Ataay, 1988: 141]. Bunun için ücretler kişinin yaptığı iş ve diğer çalışma arkadaşları ile uyumlu olarak belirlenmeye çalışılarak ücretten duyulan tatmin artırılmaya çalışılmalıdır. Bunun için de aşağıdaki önlemlerin alınması olumlu sonuçlar meydana getirebilecektir [a.g.e.].

- Ücret, bireyin beklentilerine uygun düzeyde belirlenmeye çalışılmalıdır.
- İş değerlendirme sistemine dayanan bir ücret yapısı oluşturulmalıdır.
- Piyasa araştırmaları yapılmalıdır.
- Ücret gizliliği yerine, açık ücret politikası uygulanmalıdır.
- İş başarımına dayalı bir ücret politikası oluşturulmalıdır.
- Ülkemizde pek uygulanmasa da seçenekli ücret ödeme politikası benimsenebilmelidir.

1.3.1.3. Kariyer İmkanları

Çalışanlar, işlerinde hep aynı düzeyde veya kademede kalmayı arzu etmemekte, yaşamları boyunca daha iyi koşullarda yaşamayı istemektedirler. Daha iyi yaşam ve çalışma düzeyine kavuşmak, bir terfi olayı ile özdeş daha yüksek ücret elde etmek, çalışanların beklentileri arasındadır [Bingöl, 1998: 163].

Bu sebeple, çalışan herkes, çalıştığı işletmede hangi performans seviyesinde ve hangi nitelikleri yerine getirdiğinde hangi kariyer basamaklarına ulaşacaklarını tahmin edebilecekleri bir yol görmek istemektedir. Eğer işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir [Eren, 1984: 193].

Bunun yanında; yükselme fırsatı yakalayan çalışan kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Ayrıca yükselmesi nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir, çalışan üzerinde çok olumlu bir etki oluşturur [Özgen ve diğerleri, 2002: 335].

Sonuç olarak bakıldığında, kariyer haritalarının net olarak belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin olmadığı işletmelerde çalışan işgücü; geleceği planlayamamak ve adaletsiz uygulamalar sebebiyle motivasyon eksikliği ile beraber önemli derecede tatminsizlik yaşayacaktır.

1.3.1.4. Sosyal Etkileşim ve Çalışma Arkadaşları

Çalışanın, işletme içindeki biçimsel veya biçimsel olmayan gruplarla ilişkilerinin niteliği de tatmin üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanın, iş başarısı yüksek bir grup içinde yer alması, hayat görüşünün grupla uyuşması ve iş dışı sosyal birlikteliklerin olması iş tatminini artırabilmektedir.

Sosyal etkileşim, diğer insanların tutumlarının kişinin kendi tutumları ile benzer olduğu durumlarda, diğer insanlar tarafından kabul gördüğünde, amaçların başarılmasını kolaylaştırdığında tatmin edici olmaktadır [Silah, 1996: 270].

İçinde bulunulan grubun, grup üyelerine yaklaşımı da önemli bir tatmin faktörüdür. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa, bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir [Özkalp ve Kırel, 2001: 132].

İşletme içindeki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide her ilişki, karşılıklı yapılan hizmet, yardım ve dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması, çalışanların tatminini sağlamaktadır [Başaran, 1991: 204].

Özellikle ekip çalışması uygulamalarının yapıldığı işletmelerde çalışanların sosyal ilişkileri daha da önemli olmaktadır. Çünkü, ekiplerin performansları, elemanlarının kaynaşma düzeyine bağlıdır. Kaynaşma ekibin tutkalıdır. Ekip elemanlarını bir arada tuttuğu gibi, onların hem birey hem de toplu olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlar [Dengiz, 2000: 82].

Tablo 1: Kaynaşma ve Ekip Performansı İlişkisi

Ekip Değerleri İle Örgüt Hedefleri	Yüksek	Orta Yüksek Görev Performansı	Yüksek Görev Performansı
	Düşük	Orta Düşük Görev Performansı	Düşük Görev Performansı
		Düşük	Yüksek
		Ekip Bütünlüğü	

Kaynak : [Dengiz, 2000: 85]

Tablo 1’de görüldüğü gibi, sosyal kaynaşma ne kadar yoğunsa performans da o derece artmaktadır. Buradan hareketle, yöneticilerin örgüt içi sosyal ilişkileri güçlendirmek için çaba içerisinde bulunmasının iş tatmini ve performansı olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür.

1.3.1.5. İstihdam Güvencesi ve İş Güvenliğı

Geleceğin belirsizliğı, insanları tedirgin eden önemli bir olgudur. Bu belirsizliğı en aza indirecek iş şartları ise, işgörenler tarafından tercih edilen cazip bir durumdur. Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olmaktadır [Erdoğan, 1999: 244]. İşyerinde istihdam güvencesi bulunmadığını düşünmesi, çalışanlara sürekli olarak işini kaybetme duygusu yaşatmakta ve bu durum çalışma psikolojisinde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, kişinin nitelikleri yükseldikçe kendine olan güveni artmakta ve işini kaybetme duygusunu daha az yaşamaktadır.

İşyerinde iş güvenliğı ve işçi sağılığına önem verilmesi çalışanlar için ayrı bir doyum faktörüdür. Madencilik, inşaat, havacılık, denizcilik, nükleer santraller gibi bazı işler iş güvenliğı açısından diğer işlere göre daha çok risk taşımaktadır. Bu tür düşme yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma, hatta ölme gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile işgörenleri bir gerilim ve tedirginlik içine sokmaktadır. [Eroğlu, 1998: 325]. Çalışan, işyerinde güvenlik unsuruna çok önem verildiğı ve her türlü tedbirin alındığına inanıyorsa, nispeten rahatlamakta ve bu durum onun işinden tatmin sağlamasına yardımcı olmaktadır.

Ancak çalışan, yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiğı hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda çalışan, emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğa kapılacaktır. İşe karşı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumsuzluk meydana gelecektir [Özgen ve diğerleri, 2002: 334].

1.3.1.6. Yönetim

Çalışanın birçok iş ve eyleminde belirleyici bir öge olan yönetici, işten tatmin sağlanıp sağlanmamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar, ücret gibi önemli bir doyum sağlayıcı faktörün dahi yetersiz olduğu bazı organizasyon ve iş gruplarında sırf amirinden dolayı, çalışanların işlerinden son derece doyumlu olduklarını göstermiştir [Özgen ve diğerleri, 2002: 336].

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin, personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır [Erdil ve diğerleri, 2004: 19].

Yöneticilerin tatmin sürecindeki bu önemli konumları, onların çok daha bilinçli ve hassas olmalarını gerektirmektedir. İş süreçlerinde personelin fikirlerini almayan, onların sorunları ile ilgilenmeyen ve iş bilgi seviyesi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadır. İşgören yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde, yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahip ise yaptığı işten tatmin duymakta ve aynı zamanda bu durum başarısını olumlu yönde etkilemektedir [Bingöl, 1990a: 201]. Amirleri tarafından sevilen, saygı duyulan ve kendilerine değer verildiği hissini yaşayan işgörenlerin iş tatmin seviyeleri daha yüksek olmaktadır.

Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma şartları ne olursa olsun, iş tatmini gerçekleşmeyebilir. Yönetime karşı güven oluşması durumunda, fiziksel şartlar konusunda şikayetler azalmaktadır [Erdil ve diğerleri, 2004: 19].

Bu çerçevede, amir hem çalışanın işten doyumlu olmasını sağlamakta, hem de bireyin organizasyonla bütünleşmesini sağlayarak işe karşı yabancılaşma gibi organizasyon açısından istenmeyen olası sakıncaları da önleyici bir role sahiptir [Özgen ve diğerleri, 2002: 337].

1.3.1.7. Denetim

İşletme içindeki denetimler, faaliyetlerin daha sağlıklı ve verimli şekilde sürdürülebilmesi, işletmenin kuruluş amaçları doğrultusunda verimliliğin sağlanarak rekabet gücünün artırılması, işletme varlıklarının rasyonel idaresi, işletme içerisindeki kötü niyetli olsun veya olmasın hata, hile ve benzeri işletmeye zarar verecek nitelikteki fiillerin önlenmesi gibi amaçlarla yapılmaktadır [Özer, 1997: 79].

Bu asıl amacından farklı olarak yapılan kusur arayıcı nitelikteki denetimler, çalışanların tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanında yapıcı ve çalışanı geliştirmeyi amaçlayan, düzeltici ve önleyici uygulamalar çerçevesinde amaçlarına uygun olarak yapılan denetimler, performansı ve tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Belki de bu sebeple olsa gerektir ki, çalışanlar demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren işletmelerde çalışmayı yeğlemektedirler [Başaran, 1991: 204].

1.3.1.8. Sendikal İlişkiler

Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir. Sendika, işgörenlerin genel olarak arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip bunları gerçekleştirmişse, doğrudan olmazsa bile, çalışanların işlerinden tatmin duymalarına katkıda bulunur. Öte yandan toplu iş sözleşmesinin işverence tam uygulanması da bu duyguyu etkiler [Bingöl, 1990a: 202].

1.3.2. Kişisel Nedenler

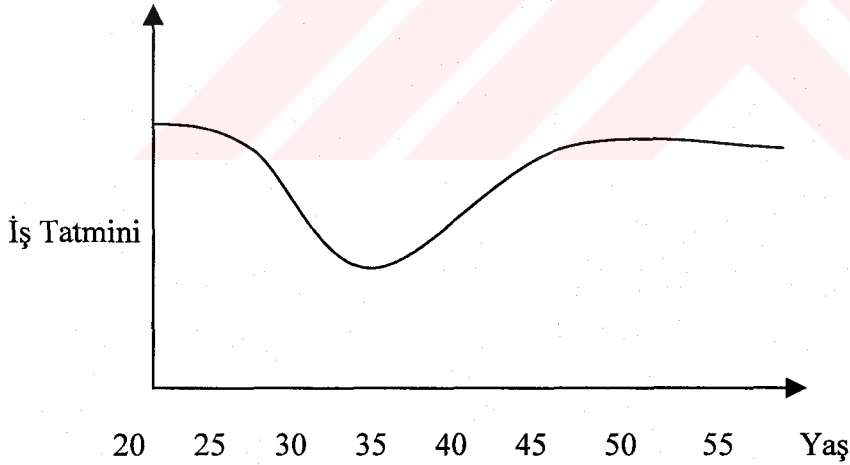
İşten doyumun derecesi, her işgörende farklı düzeydedir. İşten doyum, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine; işinden, örgütten beklentisinin niteliğine; işini değerlendirmesindeki yeterliliğine dayanır. Her işgörenin bu üç değişkende değişik olmaları işten doyumlarının değerini de değiştirir [Başaran, 1991: 205].

Bu nedenle, aynı iş ortamı ve aynı örgütsel şartları paylaşmalarına rağmen, her çalışanın iş tatmin düzeyi kişilik özelliklerindeki farklılıklara göre değişiklik göstermektedir. Tatmini etkileyen kişisel şartlar şunlardır:

1.3.2.1. Yaş

Araştırmalar yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. Bu duruma göre, zaman geçtikçe insanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları söylenebilmektedir. İşgörenler, ilk çalışmaya başladıklarında önemli ölçüde coşkuludurlar. Bu heyecan daha sonraları azalır. 20'li yaşların sonu 30'lu yaşların başında tatmin düzeyi en aşağı seviyelere kadar inmektedir.

Şekil 2: İş Tatmini – Yaş Değişkeni İlişkisi



Kaynak : [Silah, 2001: 198]

Herzberg ve arkadaşlarına göre yaş ve iş tatmini ilişkisi Şekil 2'de gösterilmiştir. Bu ilişkiye göre, çalışanların işten tatmin duyma düzeyleri dönemlere göre farklılık göstermektedir. Buna göre, iş hayatının ilk zamanlarında iş tatmininde düşüş

görülmektedir. 30 – 35 yaş civarlarında iyice düşen tatmin düzeyi, 35 yaşından sonra artmaya başlamaktadır.

Tatmin seviyesindeki bu düşüşün, çalışmaya yeni başlayanların, işe ve işyerine karşı gerçekçi olmayan beklentilerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak, zamanla iş ve işyerine karşı daha gerçekçi bir bakış açısı geliştiren işgörenin tatmin düzeyi yükselmektedir.

1.3.2.2. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişki kesin olarak kanıtlanamamıştır. Bazı araştırmalar, erkeklerin daha çok memnun olduğunu rapor etmektedir. Diğerlerinin raporları ise tersini savunmaktadır [Kantarıcı, 1997: 34].

Kadın ve erkeğin sosyal rollerinin farklı olması, iş ile ilgili beklentilerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Bu farklılık ise, iş tatmini düzeyinde farklılaşmaya sebep olabilmektedir. Ayrıca, kadınların annelik ve eş rolleri de bu konuda belirleyici bir durumdur [a.g.e., s. 34]. Toplum tarafından ailenin ve evin bakım sorumluluğunu kadının üstlenmesi beklendiği için, bu roller kadının dünyasında önemli bir yer edinmekte ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

Ayrıca, kadınların ailelerinin ekonomik sorumluluklarını tam olarak yüklenmedikleri için, iş yaşamına ilişkin beklentilerinin az, özlem düzeylerinin düşük olduğu, dolayısıyla aynı koşullarda erkeklerden daha kolaylıkla iş tatmini sağladıkları şeklinde bir kanı vardır [İncir, 1990: 52].

1.3.2.3. Eğitim ve Tecrübe

Eğitim düzeyi, hem çalışanın performansını hem de çalışma tutumlarını etkilemektedir. Normal olarak, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe beklentileri de yükselmektedir. Beklentilerin yükselmesi de doğal olarak, işe karşı olan beklentilerini yükseltmektedir.

Bu konuda yapılan bir çalışmada, eğitim düzeyi ve iş değişkenliği arasında ilkökul mezunu olan ve değişkenlik düzeyi az olan bir işte çalışan bir işgörenin aynı işteki bir üniversite mezununa göre daha fazla tatmin olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyi ve ücret arasında; üniversite mezunu olup düşük ücretli işte çalışanların, aynı işte çalışan bir ilkökul mezununa oranla daha az tatmin olduğu bulunmuştur [Seybolt, 1976: 75]. Eğitim seviyesinin iş tatminini etkilemesinde etkili olan husus, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle, yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır [Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 338].

İş tatminsizliğine yol açan faktörlerden bir tanesi de, işgörenin tecrübesizliği sebebiyle gerçekçi olmayan beklentiler içinde olmasıdır. Bu beklentiler, zamanla bireyin işini, iş hayatını tanıması ve tecrübe kazanması ile giderek daha gerçekçi esaslara dayanır [Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 337]. Bu tanıma süreci sonucunda işgören, iş ve işyeri gerçeklerinin iyice farkına varmakta ve beklentilerini bu gerçekler doğrultusunda yeniden şekillendirmektedir. Bu durum, beklentiler ve gerçekler arasındaki uyumu artırdığı için genç ve tecrübesiz işçilerin zaman geçtikçe tatmin seviyelerinde artış olmaktadır.

1.3.2.4. Sosyal Yapı

İşgörenin, içinde doğup büyüdüğü ve halen yaşadığı sosyal çevre de bireyin iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Yaşanılan çevrenin bireye yıllar yılı aşladığı değerler, beklentiler ve iş yaşamında kendisine biçilen roller, çalışanın işe karşı tutumunu etkilemektedir. İşgören iş yaşamı gerçeklerini öğreninceye kadar, hatta bazen daha sonraları da, olayları kendisine verilen o sosyal gözlükle değerlendirmektedir.

İş tatmini, toplumun ekonomik şartlarından da etkilenmektedir. Çalışanlar kendi iş şartlarını toplumsal şartlarla kıyaslamakta ve kendi şartları toplumun şartlarından yüksek ise tatmin seviyesini yükseltmektedir. Ters durumlarında ise tatmin seviyesi düşük olabilmektedir.

Ayrıca, ailesi, çevresi ve diğer insanlarla uyumlu olan, onlar tarafından sevildiğini hissedenden bireyin bu sosyal kişiliği, onun işinden doyum sağlamasına neden olacaktır [Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 336]. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardın altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur [Erdoğan, 1999: 235].

1.4. İş Tatminini Ölçme Yöntemleri

İş tatmini aslında işe karşı bir tutumdur. Tutum, bireylerin bir objeye veya objeler grubuna ilişkin güdüsel, heyecansal, bilişsel, algısal süreçlerin az çok sürekli bir organizasyonu olarak görülmekte ve bu sebeple tutumların ölçülmesi büyük önem taşımaktadır [Bilgin, 1995: 26].

İşgörenin iş tatmini duygusunu yaşaması aslında işine karşı olumlu tutumun ortaya çıkması demektir.

İş tatmini de bir tutum olduğuna göre, doğrudan gözlenmesi zordur. Ölçüm, kişilerin verecekleri bilgiye dayanmak zorundadır. Bu durumda ölçümün sağlıklı olması, bilgiyi verenin doğruluğuna ve bilgi toplama tekniğinin tutarlılığına bağlıdır [Erdoğan, 1999: 257]. Ancak, yine de tutum araştırmaları yöneticiler için önemli göstergelerdir. Çünkü, yöneticiler elde ettikleri bulguları benzer işyerinde yapılan diğer araştırmalarla karşılaştırarak kendilerini kontrol edebilirler. Aynı zamanda bu tür araştırmalar yöneticiler için bir geribildirim sağlamaktadır [Özkalp ve Kırel, 2001: 137].

İşle ilgili tutumlar konusunda yapılan araştırmalarda başlıca altı iş boyutunun iş tatminine yol açıcı etkisi saptanmıştır. Bunlar ücret, işin kendisi, gözetim, çalışma grubu, çalışma koşulları ve genel yönetim politikaları ile belirlenen örgütsel ortamdır. İş tatminini ölçmek üzere genelde bu altı boyutu temel alan tutum ölçme yöntemleri geliştirilmiştir.

Bir insanın işini sevmesi ya da sevmemesi kişinin beklentileri ve mevcut geçerlilik arasındaki farka bağlıdır. Bu nedenle önemli olan kişinin işinden beklediği ve işin ona verdiğini bulmak, yani tatmin ve tatminsizlik arasındaki farkı belirlemektir [Kitapçı ve

diğerleri, 2002:222]. Bu farkı belirleyebilmek amacıyla iş tatminini ölçmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir.

İş tatminini ölçmek için kullanılan ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. Minnesota Tatmin Ölçeği

Bu ölçek, 1967 yılında Weiss, David, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır [Tarlan ve Tütüncü, 2001: 148].

Minnesota ölçeği türü yaklaşımla çalışanların iş tatmini ölçülmek isteniyorsa, önce işgörenlerin genel yapısı ve algı doğuran özellikleriyle tatmin sağlayan yönleri analiz edilir. Tatmin veya tatminsizliği doğuran iş etkenleri birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere dayalı olarak bir ölçek geliştirilir [Erdoğan, 1999: 258]. İşgören bu ölçekten kendisine uyan dereceyi işaretler ve elde edilen toplam sonuçlar, işgörenin işten duyduğu tatmin seviyesini belirler.

Tablo 2: Minnesota İş Tatmini Anket Soruları

Kendinize işinizin aşağıda belirtilen yönüyle ne kadar tatmin olduğunuzu sorunuz.

VS – Tatmin Düzeyi Düşük

S – Tatminkar

N- Kararsız

DS – Tatminsiz

VDS – Tatmin Düzeyi Çok Düşük

VDS DS N S VS

Şimdiki İşim Hakkındaki Görüşlerim

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- 1- Beni her zaman meşgul ediyor.
- 2- Bana tek başıma çalışma olanağı veriyor.
- 3- Toplumda bana belli bir yer veriyor.
- 4- Patronun arkadaşlarımı idare biçimi.
- 5- Danışmanımın iş hakkında karar verme yeteneği.
- 6- İşimin bana sağladığı devamlı istihdam.
- 7- İşim bana başkaları için bir şeyler sağlıyor.
- 8- Yeteneklerimi kullanma imkanı veriyor.
- 9- Şirketin çalışma politikasından .
- 10- Ücretimden yaptığım işten.
- 11- İşimde yükselme imkanlarından.
- 12- Çalışma şartlarından.
- 13- İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden.
- 14- İşimde düşüncelerimi söyleme imkanlarından.

Kaynak : [Özkalp ve Kirel, 2001: 138]

1.4.2. İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)

Bu ölçek, 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir. En çok kullanılan iş tatmin ölçeklerinden birisidir.

İş tanımlayıcı endeks yöntemi; kişinin, işinin beş boyutuna karşı tutumuna bağlı olarak iş tatminini analiz etmeye dönük bir tekniktir. Ölçümde faktör olarak kullanılan iş boyutları; ücret, terfi olanağı, nezaret ilişkisi, işin doğrudan kendisi ve iş arkadaşları ile olan ilişkidir. Kişi bu iş boyutlarından bazılarında memnun olurken bazılarında memnun olmadığını bildirebilir [Erdoğan, 1999: 260].



Tablo 3: İş Tanımlayıcı Endeks Örneği

Aşağıda size işinizin değişik yönlerini anımsatacak kavramlar verilmektedir. Her kavramın yanındaki boşluğa, eğer işinizin tanımına uyuyorsa (E), değilse (H), karar vermiyorsanız (?) yazınız. Sorulara cevap verirken kesinlikle şu anda yaptığınız işi düşününüz.

1. Şu anda yaptığınız iş,

.....Rutin, can sıkıcı

.....Tatmin edici

.....İyi

.....Yorucu

2. Şu anda yaptığınız işin karşılığı aldığınız ücret,

.....Yeterli, normal harcamalarımı karşılıyor

.....Güvenli değil

.....Hak ettiğimden daha az

.....Oldukça iyi

3. Şu anda yaptığınız işin size verdiği terfi olanaklarını düşününüz,

.....Terfi yeteneğe bağlıdır

.....Terfi olanağı yoktur

.....Terfi politikası adil değildir

.....Düzenli terfi olanağı vardır

Kaynak : [Erdoğan,1999: 261]

1.4.3. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olaylar yöntemi, örgütteki kritik olaylardan hareket ederek iş tatminini ölçme yaklaşımıdır. İlk defa 1959 yılında Herzberg tarafından geliştirilip uygulanmıştır. Herzberg, yaptığı araştırmada, çalışanlara “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız” diye açık uçlu çok basit bir soru sorarak, kendilerini en çok ve en az tatmin eden olaylar ve zamanları anlayarak, iş tatminini belirleyen unsurları tespit etmeye çalışmıştır.

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde çalışanların kötümser olmalarına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine neden olan hijyenik etkenler ile, işyerinde çalışanları mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan etkenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etkenlerin varlığı tatmine katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum oluşturmaktadır. Bazı etkenlerin yokluğu ise çalışanları kötümser yapıp tatminsizliğe neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı tatmin sağlamamakta, yani birey sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır [Şimşek, 1995: 98].

Bu yöntemde, diğer yöntemlerin aksine yönlendirme ve sınırlamalar yoktur. Sorular açık uçlu olarak sorulmaktadır. Yöntemin en büyük avantajı yöneticiye derinlemesine konuşma ve bilgi alma imkanı vermesidir [Özkalp ve Kırel, 2001: 137]. Ancak oldukça yorucu ve zaman alıcı bir yöntem olması olumsuz bir durumdur.

1.4.4. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi

Porter’in geliştirmiş olduğu bu ölçek, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Porter, iş doyumunu ölçmede ilginç bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımda, Porter, gerçek koşullar ile işgörenin ideal kabul ettiği koşullar arasında ilgi kurar. Bu ölçeğe göre bir örnek soru şöyle olabilir:

İşinizdeki güvenlik duygusu (Sayılardan birini daire içine alın)

(a) Şimdi ne kadar ? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

(b) Ne kadar olmalı ? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

(c) Bu benim için ne derece önemli? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Doyumu belirtmek için, (a) sorusuna verilen yanıt (b) sorusuna verilen yanıtta çıkarılır. Fark ne kadar azsa, iş doyumunu o kadar yüksektir. Gereksinmenin önemi (c) sorusuna verilen yanıtla ölçülür [Davis, 1984: 97].

1.4.5. Yüz Çizelgesi

Bu ölçek, Kunin tarafından 1955 yılında geliştirilmiştir. Yöntemde, altı adet yüz ifadesi bulunmaktadır. Anket kullanıcıları iş, ücret, terfi, yönetim, iş arkadaşlığı ile ilgili olarak kendilerine yöneltilen sorulara, kendi duygularını ifade eden en uygun yüz resmini tercih ederek cevap verirler.

Bu ölçek diğerlerinden çok farklıdır ve tek maddeden oluşmaktadır. Bu global tatmin ölçüsüdür [Kantarıcı, 1997: 22]. Metinleri okuyamayanlar veya okumak istemeyenler için oldukça kolay ve pratik bir uygulama biçimidir.

İş tatminini ölçen modeller yukarıda sayılanlarla sınırlı değildir. Birbirlerinden bağımsız ve değişik başka modeller de bulunmaktadır. İş doyumunu ölçülmek istenildiğinde, yöntemin uygulanacağı işletme ve uygulanacak kimseler göz önünde bulundurularak en uygun yöntem tercih edilmelidir.

1.5. İş Tatminsizliğinin Organizasyon ve Çalışan Üzerindeki Etkileri

Hem toplum hem de çalışan birey açısından iş tatmini arzu edilen bir sonuçtur. Bu nedenle hem pragmatik hem de yönetsel ve örgütsel etkililik açısından iş tatmini ile sonuçları arasındaki ilişkileri bilmekte büyük yarar vardır [Özkalp ve Kırel, 2001: 133].

İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması bireysel mutluluk, işe bağlılık, daha üretken olmak ve huzurlu bir iş ortamı gibi istenilen sonuçlar sağlayacaktır. İşini haz duyan bir işgörenin bu güzel yaşamının, ömrünün uzamasına yol açacağını söylemek olanaklıdır. Bunun yanında işgörenin hem bedensel hem ruhsal sağlığı yönünden işten doyumun, işgörene olumlu etki yapması da söz konusudur [Başaran, 1991: 205].

İş tatminsizliğinin yaşandığı durumlarda ise durum tersi olacaktır. İşlerinden tatminsizlik duyan insanların toplum içerisinde çoğalması halinde endüstriyel huzursuzluklar baş gösterir. İşletmeler işten tatmin duyan bireylere sahip oldukları sürece, etkenlik ve verimliliklerinin de süreklilik kazanacağı mantıken kabul edilir [Bingöl, 1982: 181].

Yabancılaşmış ve doyum sağlamada hiçbir etkisi kalmamış olan iş, sonuçta iki tepki yapar. Bunlardan biri, tam tembellik ideali benimsemek; ikincisi, işle ilgili her şeye karşı büyük ama çoğu zaman bilinç altı bir düşmanlık beslemektir. Böyle bir durumun ortaya çıkması hem örgütü hem de bireyi yıpratmakta ve sonuçta bireyde performans düşmesi ve işten uzaklaşma meydana gelmektedir [Serbest, 2002: 28].

İşe ve iş ile ilgili faktörlere tutumun olumsuz olması durumunda işgörende ortaya çıkabilecek olan davranışsal sonuçlar aşağıda incelenmiştir.

1.5.1. İşgücü Devir Oranı

İşten duyulan tatmin düzeyi ile işgücü devri arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumu düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır [Davis, 1984: 99]. İş tatmini azaldıkça, kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği artmaya başlar, olanak bulan kişi bu baskılar sonucu olarak işini terk eder [Erdoğan, 1997: 378].

Personel devri oranının bilinmesi, işletmeler açısından önemli bir geribildirimdir. İşgören devri aşağıdaki şekilde formüle edilebilir [Eren, 1993: 169]:

$$\text{Personel Devri} = \frac{\text{Bir Yılda İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

Başarılı işgörenlerin işletmeden ayrılması işletmeler açısından arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü, işe yeni personel alınması için duyuru yapılması, işe alınan personelin yerleştirilmesi, eğitimi ve benzeri uygulamalar zaman ve kaynak harcanması anlamına gelmektedir. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında, işten ayrılan bir personelin yerine işe alınan yeni bir personelin maliyetinin 1990 yılında 2900- 4700 dolar arasında olduğu ifade edilmektedir [Can ve diğerleri, 1995: 149].

İşten ayrılmada, iş dışı tatmin faktörleri de önemli bir yer tutmaktadır. İş çevresinin genel ekonomik yapısı, çalışanların kendi özellik ve yeteneklerine güvenmeleri, kolay iş bulacaklarına inanmaları, alacakları transfer teklifleri işten ayrılmaları belirleyen [Erdoğan, 1999: 254] göz ardı edilmemesi gereken önemli hususlardandır.

Yapılan bir insan kaynakları araştırmasında, işten ayrılanların, ayrılış gerekçesi olarak gösterdiği nedenlerin çeşitli olduğu görülmektedir. Bu araştırmaya göre, ayrılma

sebeplerinde ilk sırada % 82.2 ile kişisel nedenler yer almaktadır. Ücretle ilgili sebepler % 58.5 ile ikinci, % 57.7 oranla kariyerle ilgili sebepler de üçüncü sırada yer almaktadır [Andersen, 2000: 98].

1.5.2. Devamsızlık

İşletmelerin karşılaştığı önemli sorunlardan bir tanesi de personelin işe devamsızlığıdır. Devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir [Eren, 1984: 215]. İşinden tatmin bulamayan işgörenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Esasında devamsızlık ile tatminsizlik arasındaki ilişkileri araştıranlar bu konuda çok güçlü sonuçlar elde etmemiştir. Buna rağmen iş tatmininin daha az devamsızlıkla ilişkili olduğu kesindir [Erdoğan, 1999: 251].

Meslek hastalıkları ve iş kazaları devamsızlık davranışının iki önemli sebebidir. Bunlardan başka çalışma saatlerinin çokluğu, işgörenlerin sorumluluk duygularının tam gelişmemiş olması, ulaşım sorunları, kötü hava şartları, başka iş arama çabaları, yapılması gereken başka kişisel işlerin olması ve çeşitli çevresel etkenler gibi hususlar önemli devamsızlık sebebidir [Eroğlu, 1998: 336].

İş tatminsizliği sebebiyle devamsızlık yapan işgörenler, çoğunlukla dürüst davranmamakta ve bu durumu hastalık ve benzeri özel mazeretlerle gizlemeye çalışmaktadırlar.

Devamsızlık oranı genellikle bir yıllık dönem itibariyle hesaplanır. Bu oran bir yıl zarfında kaydedilen iş gücü saatleri toplamının planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir [Eren, 1984: 222].

Kaybedilen Gün Sayısı

Devamsızlık = $\frac{\text{Kaybedilen Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan Gün} + \text{Kaybedilen Gün Sayısı}} \times 100$

Çalışılan Gün + Kaybedilen Gün Sayısı

Devamsızlık oranı başka bir formülle şu şekilde gösterilebilir:

$$\text{Devamsızlık} = \frac{\text{Kaybedilen Toplam İş Gücü Saati}}{\text{Planlanan Toplam İş Gücü Saati}} \times 100$$

İşe devamsızlık, bazı işgörenlerin kendi işleri ve işyerlerine karşı gösterdikleri bireysel bir uyumsuzluk olmakla beraber, aynı zamanda kolektif bir huzursuzluğun da önemli bir göstergesi durumundadır. Bu açıdan, bir örgütün belirli bir faaliyet dönemi için devamsızlık oranı, kendi personelinin gözünde ne derece tatminkar görülüp görülmediği hakkında bilgi verecek objektif bir ölçüdür [Eroğlu, 1998: 336]. Bu açıdan bakıldığında devamsızlık oranları, organizasyon ve yöneticiler için de önemli bir geribildirim olarak değerlendirilebilecektir.

1.5.3. Sağlık Sorunları

İş tatminsizliği arttığı oranda, zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların arttığı yapılan çalışmalarda görülmüştür. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar iş tatminsizliğinden de kaynaklanmaktadır [Erdoğan, 1997: 380].

İş tatminsizliğinin sebep olduğu yüksek derecede stres, beraberinde şiddetli bir endişe, düş kırıklığı, yüksek kan basıncı ve yüksek kolesterol düzeyi ortaya çıkarır. Bu psikolojik ve fiziki değişimler çalışanların sağlığının bozulmasına sebep olabilir. Bunlardan en önemlisi de kalp rahatsızlığıdır. Bunların yanı sıra tatminsizlikten kaynaklanan yüksek iş stresi; ülser, eklem iltihabı ve bir çok zihinsel hastalıklara yol açabilir [Şimşek, 1999: 304].

Bu sıkıntıların iş performansına yansımaları da konsantrasyon problemleri, anlayış ve hoşgörüde azalma, dikkat dağılmasına bağlı olarak; hatalarda artış, kişiler arası

ilişkilerde çatışmalar, duyarsızlıklar, saldırganlık, verimde düşme, hızda ve enerjide azalma, hastalanma ve rapor alma sıklığında artış, işyerindeki araç ve gereçlere verilen zararlar şeklinde ortaya çıkmaktadır [Şahin ve Batıgün, 1997: 58].

Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarının korunması hem işgücü hem de işveren açısından oldukça önemlidir. Çünkü; ancak sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan işgörenler, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilir [Yüksel, 2002: 68]. Bu nedenle, çalışma yaşamında işgörenlerin işlerinden sağladıkları doyumun hangi şartlarda ve hangi düzeyde gerçekleştiği iyi analiz edilmelidir.

1.5.4. Davranış Bozuklukları

İşten duyulan tatminsizlikler başlangıçta normal sayılabilecek yollarla ifade edilirken, sonraları normal olmayan davranış şekilleri geliştirilebilmektedir. Erişilmek istenen bir amacın veya bir arzunun gerçekleştirilememesinden doğan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda işyerinde çalışma ahengini bozan çatışmalara neden olur. Her ne nedenle olursa olsun psikolojik bir tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterebilmektedir [Eren, 1984: 194].

İşinden yeterince tatmin duymayan işgörenler genellikle saldırgan bir tutum içine girerek, üretimde kullandıkları madde ve malzemeye gereken hassasiyeti göstermeme, iş arkadaşları ile geçimsizlik gibi davranışlar sergilemektedirler. Hatta bazen bu doyumumsuzluklarını gidermek için etraflarına bilerek zarar verme yollarına da başvurabilmektedirler. Tatminsiz işgörenler üretim işletmelerinde üretim için kullanılan makine-teçhizata zarar verirken, bu durum hizmet üreten işletmelerde, müşteriye ilgisizlik ve kaba davranma şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Sınırlı sayıda da olsa, kendisine haksız davranıldığını düşünen, adil olmayan davranışlar algıladığı için işinde tatmin bulmayan bazı işgörenlerin yönetimi cezalandırmak için işyerlerinde hırsızlık yaptıkları üstelik de kendilerini böyle bir yol izlemekte haklı gördükleri saptanmıştır [Erdoğan, 1999: 255].

Psikolojik tatminsizlik hallerinde ortaya çıkan bu olumsuz yönde davranışlar, büyük ölçüde inanç ve tutumları etkilerler. Böyle durumlarda bireye haksız olduğunu açıklamak ve onu bu konuda ikna etmek gerçekten güç bir iştir. Birey hareketini haklı gösterecek bir tutum içine girmiştir [Eren, 1984: 195].

1.5.5. Yaşam Doyumu

Yaşam tatmini, bireyin iş dışı yaşamı hakkındaki duygusal tepkisidir. Hayata karşı genel tutumudur. Bireyin iş dışı yaşam tatmini, bireyin gündelik hayatı ile ilgilidir. Bireyin yaşam koşulları, gelir düzeyi, toplumun bireye bakışı, bireyin yaşam standartlarının düşüklüğü veya yüksekliği yaşam tatminini etkileyen faktörlerdendir [Özdevecioğlu, 2003: 697].

Bireyin yaşam tatmini, bireyin ve ailesinin hayatını devam ettirmede önemli olan işi ile yakından ilgilidir. Pekçok bireyin gündelik hayatının önemli bir kısmı iş yerinde geçmektedir. Bazı bireyler iş arkadaşlarını veya yöneticilerini aile bireylerinden daha sık ve uzun süre görmektedir [a.g.e., s. 697].

Bu yüzden, iş tatminsizliğinin olumsuz sonuçları iş ve işyeri ile sınırlı kalmamaktadır. İş tatminsizliği yaşayan işgören, iş dışında özel hayatında da tatminsizliğin negatif sonuçlarını yaşayabilmektedir. Bu bakımdan iş ve yaşam sanki bir yap-boz oyunu gibi birbirinin içerisine girerek bir bütünü oluşturmakta, birbirini anlamlandırmaktadır [Dikmen, 1995: 115].

İnsanın kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak, genellediği görülmektedir. İşgörenin de aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi olağan görülebilmektedir [Başaran, 1991: 205].

Nitekim bu konuda yapılan bir araştırmada, yaşam tatmini ile iş tatmini arasında yüksek korelasyonlu bir ilişki bulunmuştur [Özdevecioğlu, 2003: 707].

Ayrıca, yapılan araştırmalar iş tatmini yüksek olan insanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğunu ve bunun sonucunda bu insanların çok daha iyi öğrenme potansiyeline sahip olduklarını göstermiştir [Özkalp ve Kirel, 2001: 135].

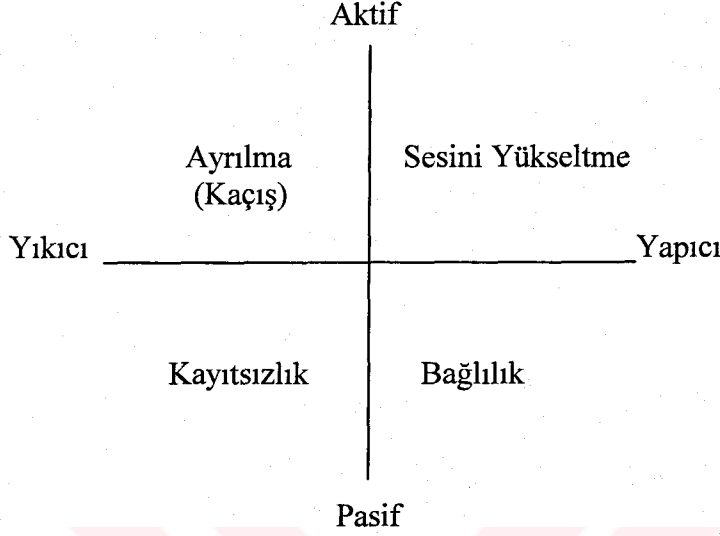
İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında bu önemli ilişkilerle ek olarak, kadınların hem iş doyumunu hem de yaşam doyumunu düzeylerinin erkeklere göre daha fazla olduğu, evli kalınan süre ile iş doyumunu arasında da anlamlı bir bağlantı olarak evli kalınan süre arttıa iş doyumunu ve yaşam doyumunun arttığı, çalışma saatleri daha esnek olan çalışanların daha katı şartlarda çalışanlara göre iş ve yaşam doyumlarının daha yüksek olduğu söylenebilir [Dikmen, 1995].

O halde kişinin mutluluğunun, tüm yaşam alanlarını içeren, genelleşmiş bir olay olduğunu söylemek yanlış olmaz. Buna göre, çalışanlar ya genel olarak doyuma ulaşmış, ya da yaşamın bütünü içinde doyuma ulaşmamış olacaktır. Sonuç olarak, işten sağlanan doyumunu, yaşam alanlarının tümünü içeren, yaşam doyumundan ayırmak mümkün değildir. Bir bakıma yaşam doyumunu, iş doyumunu da içeren daha geniş kapsamlı bir kavram olarak algılanmalıdır [Grsel ve diğerleri, 2003: 141].

1.6. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri

Çalışanlar, işlerindeki tatminsizliklerini çeşitli davranış biçimleri ile ifade ederler. İş tatmininin gözlemlenebilen bu etkileri şekil 3’de de görüldüğü gibi temel olarak dört şekilde kendisini gösterir.

Şekil 3: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler



Kaynak : [Özkalp ve Kirel, 2001: 136]

a) Ayrılma: Dışa dönük, aktif yapılı ve yıkıcı kişilik özelliklerine sahip kimseler tatminsizliklerini ayrılma ya da diğer adı ile kaçış şeklinde gösterirler. Yönetimin duyacağı ve işten çıkarılabilecekleri kaygısı taşımaksızın, istifa edeceklerini veya iş aradıklarını söylerler. Kuruma adeta pamuk ipliği ile bağlı gibidirler. Kafalarında adeta hep başka iş veya işyeri vardır.

b) Ses Getirme: Olaylara aktif ve yapıcı yaklaşan kişilerin davranış biçimidir. Mevcut şartları düzeltmeye ve çözümler üretmeye yöneliktir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme, bu grup davranışlarına örnek oluşturur [Özkalp ve Kirel, 2001: 136].

c) İhmal: Pasif davranışlı, yıkıcı tiplerin tatminsizlik karşısındaki durumları ihmaldir. Bunlar olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar. Olayların daha kötüye gitmesine izin verirler, kronik devamsızlık, işe geç gelme, verimliliği sağlayan çalışmalarını baltalama, iş hatalarının artmasını sağlama, bu tür eğilimi esas alan işgörenlerin tipik yaklaşımıdır [Erdoğan, 1999: 254].

d) Sadakat : Bu gruba giren çalışanlar iyimser bir yapıdadırlar. Bu iyimserliklerini işe, işletmeye ve yöneticilere karşı da korurlar. Pasif olarak beklerler. Birgün şartların düzeleceği ve her şeyin yoluna gireceği inancını taşırlar. İşletmeye ve işlerine sadıktırlar. Kurumu dışarıdan gelecek olumsuz müdahalelere karşı korurlar.



İKİNCİ BÖLÜM

2. BİREYSEL PERFORMANS

2.1. Performans Kavramı ve Bireysel Performans

Organizasyonlar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, belirledikleri bir vizyon ve nitelikli işgücü sermayeleri ile yoğun bir çaba harcamaktadırlar. Ancak bu çaba tek başına yeterli olmamaktadır. Bu çaba ile birlikte, işletmelerin pazardan anlamlı bir pay almak, buldukları yeri sağlamlaştırmak ve varlıklarını sürdürebilmek için etkili yönetim sistemlerine de sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, en üst düzeyden en alt seviyeye kadar tüm çalışanların iş süreçlerinde olabildiğince olumlu sonuçlar üretmeleri gerekmektedir.

Değişen pazar şartlarında firmaların varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri gün geçtikçe daha zorlaşmaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin günümüz pazar şartlarında etkin bir şekilde rekabet edebilmesi ve uzun dönemde geleceğini koruyabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için, içinde bulunduğu endüstrinin ortalama performansından daha iyi bir performans sergilemesi kaçınılmazdır [Dalay ve diğerleri, 2002: 285].

Organizasyonel performansın artırılması ise, tek tek her çalışanın genel performans seviyesi ile yakından ilgilidir. Çünkü bireysel performansların toplamı organizasyonel performansı meydana getirmektedir. Bu sebeple, işletmenin istenilen performans seviyesini yakalayabilmesi ve bunu sürekli hale getirebilmesi için bireysel performans üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

Performans kavramına ilişkin literatür incelendiğinde çeşitli tanımlar ve özet genellemeler görülmektedir. Aslında yabancı bir kelime olan performans yerine başarı ve edim kelimesi kullanılmakla birlikte performans kelimesinin daha çok tercih edildiği görülmektedir.

Akal'a göre performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleme olarak tanımlanmaktadır. [Akal, 2002: 1].

Özgen ise, performans kavramını çalışanla birlikte düşünerek, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuç olarak tanımlamaktadır [Özgen ve diğerleri, 2002: 209].

Bir iş sisteminin performansı ise, belli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışması sonucudur. Bu sonuç, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır [Akal, 2002: 1].

Bu tanım ve örneklerden anlaşılacağı gibi performans; bir çalışanın, bir üretim aracının ya da bir işletmenin belli bir dönemdeki verim gücünü mutlak ya da oransal olarak ifade eden bir kavramdır [Öncer, 2000: 134].

Performans, sonucu mutlak ya da oransal olarak ifade edilebilen bir durumdur. Bir işçinin veya toplam olarak işletmenin, üretim sürecinin bitiminde ürettiği ürün veya hizmet miktarı çeşitli şekillerde ifade edilebilmektedir.

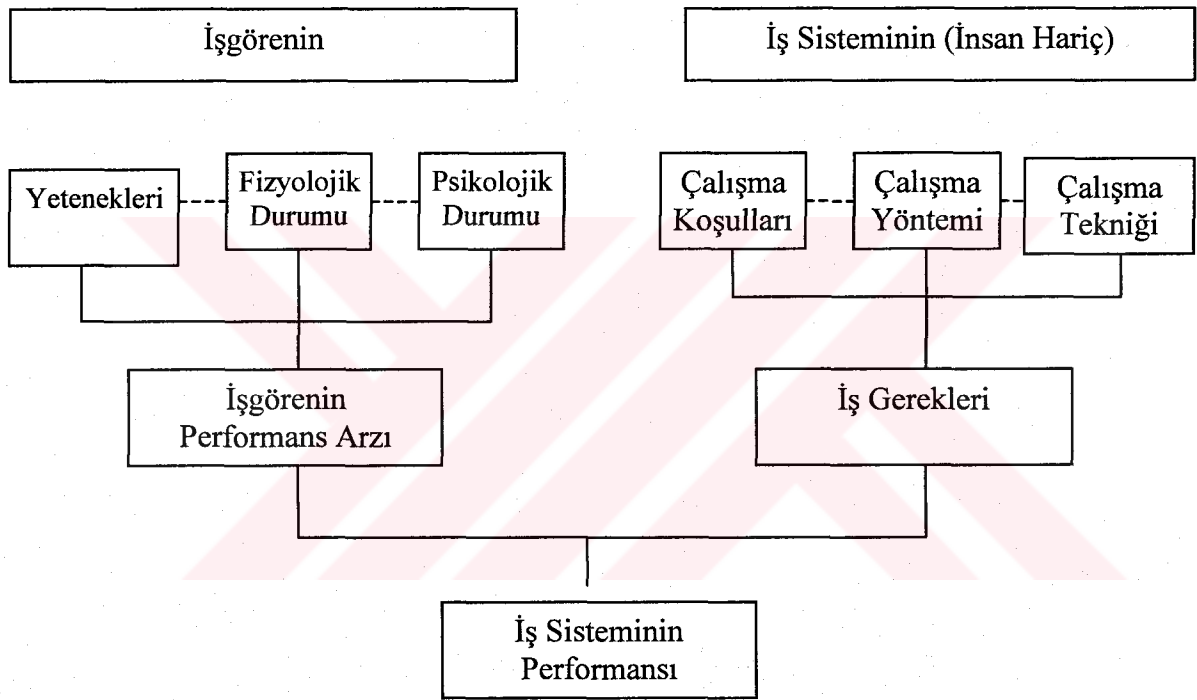
2.2. Bireysel Performans ve Organizasyon

Her kademedeki işgören, belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır. Kişi için bir iş tanımı vardır. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımının sınırları içerisinde. Bir işletmede yer alan kişi, işletmeye bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca getirir. Bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi başarmak durumundadır. Sözü edilen başarının sonucu olarak da ücretini alır, işletmenin terfi sistemi uyarınca bulunduğu görevin üst kademelerine yükselir. İşletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür [Erdoğan, 1991: 154].

Örgütlerde toplam performansı belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Ancak bunlar arasında en önemlisi olarak işgücü performansı öne çıkmaktadır. Üretim araçları ile

çeşitli çevre şartlarında girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü iş sistemleri bireylerden oluştuğuna göre ve toplam performansı da çalışma şartları ile birlikte bireysel performansın belirlediği göz önüne alınınca bu faktörler arasında bireysel performansın önemi ortaya çıkmaktadır.

Şekil 4: Bir İş Sisteminin İnsan Tarafından Etkilenebilen Performansı



Kaynak : [Bektaş, 1992: 59]

Şekil 4'de görüldüğü gibi iş sisteminin performansı üzerinde bireysel performans oldukça etkili bir durumdur. Görevin içeriği ile birlikte çalışma koşulları, çalışma yöntemi ve tekniklerinden oluşan iş gereklere, işgörenlerin iş yüklerini oluşturmaktadır. Bu iş yüklerine karşılık olarak ise işgören yetenekleri, fiziksel kapasitesi ve psikolojisi ile işletmeye belirli bir performans arz etmektedir. Çalışan performans arzına uygun iş gereklere de bulmuşsa, istenilen performansı

gösterebilmektedir. Sonuç olarak bakıldığında bireylerin performans düzeylerinin iş sisteminin performansını önemli ölçüde belirlediği görülmektedir. Yani bireysel başarılar işletmenin başarısına, başarısızlıklar ise işletmenin başarısızlığına temel oluşturmaktadır. Bu yakın ilişki ise, bireysel performansı işletme yöneticilerinin önemle üzerinde durması gereken bir konu olarak ortaya çıkarmaktadır.

2.3. Yüksek Performanslı Organizasyonlar ve Bireyler

Günümüz iş dünyasında işletmeler istikrarlı bir performans düzeyi tutturmak ve bunu devam ettirmek zorundadırlar. Aksi durumda organizasyon uzun dönemde varlığını devam ettiremeyerek çöküşe gidecektir. İncelendiği zaman, çeşitli bilimsel yönetim tekniklerinin hemen hepsinde ortak amaç olarak, işletme performansının çeşitli yollarla yükseltilmesinin temel alındığı görülmektedir.

Her işletme sistematik olarak normal üstü bir performans sağlama ve mükemmel sonuçlar elde etme sürecinde sahip olduğu farklı, fakat taklit edilmesi veya kazanılması zor olan, özellikler sayesinde yüksek performansı yakalayabilmektedir [Dalay ve diğerleri, 2002: 292].

Pazar odaklılık, etkin liderlik, takım çalışması, sürekli öğrenme, çok kaynaktan geribildirim ve benzeri nitelikler yüksek performanslı organizasyonların hemen hepsinde ortak özellikleri oluştururken, performans üstünlüğünü belirleyici temel faktörlerden biri olarak işgücü ön plana çıkmaktadır.

Yüksek performanslı organizasyonlar incelendiği zaman, temel yapıtaşı olarak takımların yer aldığı görülmektedir. Ancak bu durum yöneticileri yanıltabilmekte ve bireysel performans ihmal edilebilmektedir. Takımların da bireylerden meydana geliyor olması nedeniyle, takımlardaki performansı artırmak için, bireysel performansı yükseltmek gerekmektedir. Bu şekilde, bireysel performans artışları takım çalışmasının sinerjik gücü ile birleşince daha yüksek bir organizasyonel performans seviyesi yakalanabileceği gerçeği ihmal edilmemelidir.

Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır. Bireyleri, performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu da kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamaktır. Çalışanların amaçları, içinde bulunduğu departmanın amaçlarını destekleyecek şekilde belirlenmelidir. Fonksiyonun amaçları iş biriminin amaçlarını desteklemelidir [Barutçugil, 2002: 46].

Ayrıca, personelin organizasyonel performansa katkısını artırmak için katılımlarının sağlanması, morallerinin yükseltilmesi, üretkenliğin artırılması, karar verme ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü müşteri tatminini, kaliteyi ve aynı zamanda da personel tatminini sağlamanın ve sürdürmenin yolu bu boyutun çok iyi anlaşılmasından ve dikkate alınmasından geçmektedir [Kılıçer, 2002: 18].

2.4. Organizasyonlarda Bireylerin Performansını Etkileyen Faktörler

İşe başlayan her personel, belirli bir performans seviyesini yakalamak için çalışır. İşverenler de örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşabilmek gayesiyle belirli bir performans düzeyini yakalaması için çalışanlarını çeşitli şekillerde yönlendirmeye çalışırlar. Ancak işgücünün performansını etkileyen çeşitli faktörler vardır. İstenilen performans seviyesini yakalayabilmek ancak bu faktörler arasındaki uyumun sağlanması ile gerçekleştirilebilmektedir. Performansı belirleyen bu faktörler üç gruba ayrılarak incelenebilir.

2.4.1. İş Ortamı İle İlgili Faktörler

Çalışanın kendisinden beklenen ya da istenilen performans seviyesine ulaşabilmesi için iş ortamının buna uygun şartlara sahip olması gerekmektedir. İş ortamı ile ilgili faktörler, organizasyondaki fiziksel şartlar ve organizasyonun amaçları olarak iki başlık altında incelenebilir.

2.4.1.1. Fiziksel Şartlar

İşteki performans düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden birisi, işyerindeki fiziksel ortamdır. Çalışanın bilgi, beceri ve motivasyonu istenilen performans seviyesine ulaşmak için yeterli olsa bile, fiziksel şartlar buna imkan sağlamadığı müddetçe bireysel performansın istenilen seviyeye çıkarılması imkansızdır. Çalışılan ortamdaki şartlar işgörenin istediklerine ne kadar uygunsa çalışan o kadar rahat çalışma imkanı bulur.

a) Isı: İşyerindeki performansı etkileyen önemli bir fiziksel unsurdur. Bilindiği gibi insanın vücut ısısı 37 °C' dir. Bu değerden ancak çok küçük sapmalar olabilir. Aksi halde soğuk ve sıcak rahatsız edici biçimde algılanır. Çalışılan yerdeki iklim faktörlerinden sıcaklığın çok yüksek ya da düşük, nemin çok fazla ya da az ve hava akımının çok fazla ya da az olması, önemli ölçüde stres oluşturur ya da çeşitli hastalıklara neden olur. Bu da çalışan insanın performans arzını ciddi biçimde olumsuz olarak etkiler [Öncer, 2000: 137].

İşyeri ısısının işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek için, ısı şartlarının en uygun düzeyde bulundurulması gerekmektedir. Bu yapılamıyorsa koruyucu elbise, paravan ve molaların sıklaştırılması gibi koruyucu önlemler alınmalıdır.

b) Aydınlatma : Günümüzde işler kol gücünden çok, bilgisayar donanımlı makinelerle yapılmaktadır. Kol gücüne düşen görev azalırken, görmeye duyulan ihtiyaç artmıştır. Çalışanların işlerini doğru ve düzenli olarak yapabilmeleri için her şeyden önce, ortamın işin gerektirdiği şekilde aydınlatılmış olması gerekmektedir.

İşyeri aydınlatmasının, kazaların azalmasında, yorgunluğun en aza indirilmesinde, hatalı üretim miktarının düşmesinde, toplam iş süresinin kılmasında, üretim miktarının ve kalitesinin yükselmesinde azımsanmayacak etkileri vardır [Binbaşoğlu ve Binbaşoğlu, 1989: 125].

İşgörenlerin sağlığının korunması ve istenilen performansın sağlanabilmesi için işyerinde gerekli olan görme konforunun sağlanması gerekir. Bunun için de ışık göz kamaşmasına sebep olmayacak şekilde ayarlanmalı, aşırı gölgelenme olmamalı ve yapılan iş kolaylıkla seçilebilmelidir.

c) Gürültü : Birçok durumda, gürültü iş başarımını etkileme açısından çok önemli değildir. Alışılmış bir ortamda, normale yakın başarımın istendiği durumlarda gürültü çok önemli bir faktör değildir. Aşırı konsantrasyonun gerektiği durumlarda gürültü şüphesiz olumsuz etki gösteren bir faktördür [Erdoğan, 1991: 161].

Bazı işlerde gürültü işin normal bir sonucu olabilmektedir. Çalışan makineler ve yere düşen cisimler gürültü çıkarabilmektedir. Ancak, insanın işitme organına zarar verebilecek düzeyde yüksek olan gürültülü ortamlarda yapılan araştırmalara göre; gürültülü ortamlarda insan hatasına bağlı gecikmeler, aşırı malzeme firesi, makine hatalarını fark etmede yavaşlık görülebilmektedir. Yine araştırmacılara göre gürültü, çalışanların titiz ve incelikli iş görme alışkanlıklarını ortadan kaldırmakta, işyerinde iş kazalarının meydana gelme ihtimalini artırmaktadır [Binbaşıoğlu ve Binbaşıoğlu, 1989: 137]. Bu durum ise, bireyin performans arzını önemli ölçüde azaltıcı bir etki yapmaktadır.

d) Zararlı Maddeler: Çalışma ortamından doğan ve üzerinde çalışılan nesnelere çıkardığı zararlı maddeler de çalışanın performansına önemli ölçüde etki etmektedir. Bu zararlıların ilk etkisi, fizyolojik güç ve kapasite kayıpları olduğu için çalışanların verimliliği üzerinde olumsuz etkileri önemlidir [Öncer, 2000: 146]. Bu zararlılardan en çok karşılaşılan ve önemli olanı tozdur. Toz ve toza benzeyen zararlılar işgücünün sağlığını olumsuz yönde etkilerken, üretim gücü ve performansını da azaltmaktadır.

e) İş Programı: İş programının gerçekleşme zamanı ve kişiden beklenenlerin önemi de işgörenin başarısını etkilemektedir. İşletmenin vardiya sistemi ve ulaşımı, kişilerin günlük alışkanlıklarını etkiler duruma gelmiştir. Yemek yeme, uyuma, dinlenme

zamanlarının iyi seçilmesi iş başarısını artırırken, tersine uygulamaların başarıyı sınırladığı bilinmektedir [Erdoğan, 1991: 161].

2.4.1.2. Organizasyonel Faktörler

Örgütte personelin başarısını belirleyen faktörler arasında, örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk bölüştürümü, çalışma koşulları ve benzeri örgütsel faktörler de yer almaktadır. İş tanımlarının yapılmış, iş gereklerinin örgütçe belirlenmiş olması durumunda personelin yerinde istihdamına imkan kazandırılır. Personel arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arasında etkili bir koordinasyon sağlanmış olması da kuşkusuz personelin başarı düzeyini etkilemektedir [Canman, 1993: 9].

Ayrıca işletmede örgütsel amaçların belirgin bir şekilde ortaya konulması ve bunun işgörenlere izah edilmesi, örgütsel amacın işgörenler tarafından benimsenmesi ve kabullenilmesini kolaylaştırarak performansı artırmaktadır. Aksi durumda ise işgörenlerin potansiyellerinden faydalanmak oldukça zor olabilmektedir.

İşgörenlerin performans arzını negatif yönde etkileyen örgütsel sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [Erdoğan, 1991: 162]:

- İşletmede yapılan işbölümünün hatalı yapılmasına bağlı olarak ortaya çıkan zaman yokluğu.
- İşletmenin teknik yetersizliği, işin başarımı için gerekli olan araç-gereç yokluğu veya işi kolaylaştıracak bazı düzenlemelerin yetersizliği.
- İşgörene, işi ve ulaşması gereken sonuçlar için yeterli ve gerekli açıklamanın zamanında yapılmaması.
- İşgörenden, sahip olduğu özellik ve yeteneğe oranla düşük düzeyde iş başarımının beklenmesi.
- Yeterli biçimsel otoritenin yokluğu.
- İşgörenler arasında yeterli işbirliğinin olmayışı.

Çalışma ortamının huzurlu olması, işçinin kendini güvende hissetmesi, işinde söz sahibi olması, onu işinde daha verimli olmaya teşvik eder. Uzun süreli iş güvencesinin varlığı, işe katılımın sağlanması güven ortamının tesisinde önemli katkı yapan uygulamalardır [Yamak, 2001: 335]. Personelin örgütteki başarısını etkileyen, rahatsızlık veren sorunların ortadan kaldırılması için yapılacak önleyici ve düzenleyici çalışmalar ve çeşitli iyi niyetli kurumsal yaklaşımlar, çalışanlar tarafından hemen algılanarak bireysel performansı olumlu yönde etkileyecektir. Bu sebeple, organizasyonel politikalar belirlenirken, atılacak adımların çalışanın performansı üzerindeki muhtemel etkileri göz önünde bulundurularak eyleme geçilmelidir.

2.4.2. Kişisel Faktörler ve Stres

Performans seviyesini belirleyen faktörlerden bir tanesi de kişisel faktörler yani, işgörenin kendisinden kaynaklanan sebeplerdir. Kişiler yaptıkları işlere duygularını, düşüncelerini, bilgi ve becerilerini katarlar. Bu nitelikler ise hemen hemen her çalışanda farklı yapı ve özelliktedir. Yapılacak olan işler de kendisine özgü çalışma şartları ve işgücü nitelikleri ister. İşler ne kadar o işe uyan kişilik özelliklerine sahip kişiler tarafından yerine getiriliyorsa, o derece olumlu sonuçlar elde edilmesi mümkün hale gelmektedir.

Bireyler arasında farklılık gösteren konuşma, yazma, kavrama, fiziki güç, zihin gücü, deneyim gibi yetenekler ile kişinin ruhsal yapısı, ilgileri, değerleri, tutumları, rol algısı ve benzeri öğeler çalışma yaşamında bireyin başarı sınırını belirlemektedir [Canman, 1993: 8].

Kişilerarası farklılıkları oluşturan özellikler; demografik özellikler, psikolojik özellikler ve rekabete yönelik özellikler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bu üç temel özellik ile işgörenin bireysel özelliklerinin bir birine uydurulması performansa olumlu etkiler yapmaktadır. İşgörenin kişiliği yaptığı işle uygun olduğu durumlarda performansın arttığı gözlemlenirken, uyumsuzluk durumlarında performans düşüşü ile beraber stres ve iş arkadaşları ile geçimsizliklerin arttığı

görülmektedir. Aslında bireysel performansın kişinin kendisinden kaynaklanan üç temel nedeni vardır [Barutçugil, 2002]:

a) **Beceri Eksikliği:** Yapılacak işin nitelikleri veya gerektirdiği bilgi ve beceri seviyesi çalışanın sahip olduklarının üzerinde ise, çalışan işi başarmakta yetersiz kalmaktadır. Bu durumda çalışan neleri nasıl yapacağını tam olarak bilemediği için performans düzeyi düşük seyretmektedir. Beceri eksikliğinden kaynaklanan bir performans sorunu yaşamamak için öncelikle bir iş için ihtiyaç duyulan becerilerin analiz edilmesi ve çalışana işe almadan önce, onun uygun beceriler dizisine sahip olduğuna ilişkin kanıtların araştırılması gerekir. Daha sonra, çalışan iş ortamı ve şirket kültürü hakkında bilgilendirilmeli ve işlerin nasıl yapılmasının istendiği açıklanmalıdır. Ayrıca, çalışan iş için istenen becerileri geliştirmek üzere eğitilmelidir.

b) **Motivasyon Eksikliği:** Bir kişinin, örgütten, bireysel amaçlarını gerçekleştirecek hiçbir çıkarı mevcut değilse, motivasyon sıfır olacaktır. Bu değişkenin sıfır olması, matematiksel olarak yeteneğin de sıfır olmasına yol açar. Gerçekten de, hiçbir çalışma isteği duymayan birey, yeteneklerini ortaya koyma hususunda bir çaba göstermez [Eroğlu, 1998: 255]. İşgörenin motivasyonu ile performans arasındaki bu sıkı ilişkinin farkına vararak motivasyonu arttıracak uygulamalar yapılması, performansı da otomatik olarak yükseltecektir.

c) **Kaynak Eksikliği:** İşgörenin kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi için o işte kullanacağı, araç, gereç, malzeme ve benzeri kaynakların eksiksiz bulunması gerekir. Bunlardaki eksiklik personelin işini istediği gibi yapmasına engel olacak ve performansını da olumsuz etkileyecektir. Çalışanı fonksiyonel kılmak ve memnun etmek için ek olarak ne gibi kaynak veya eğitimlerin verilebileceği araştırılmalıdır. Bunun en akılcı yolu da nelere ihtiyacı olduğunu bir kez de kendisine sormaktır [Barutçugil, 2002: 85].

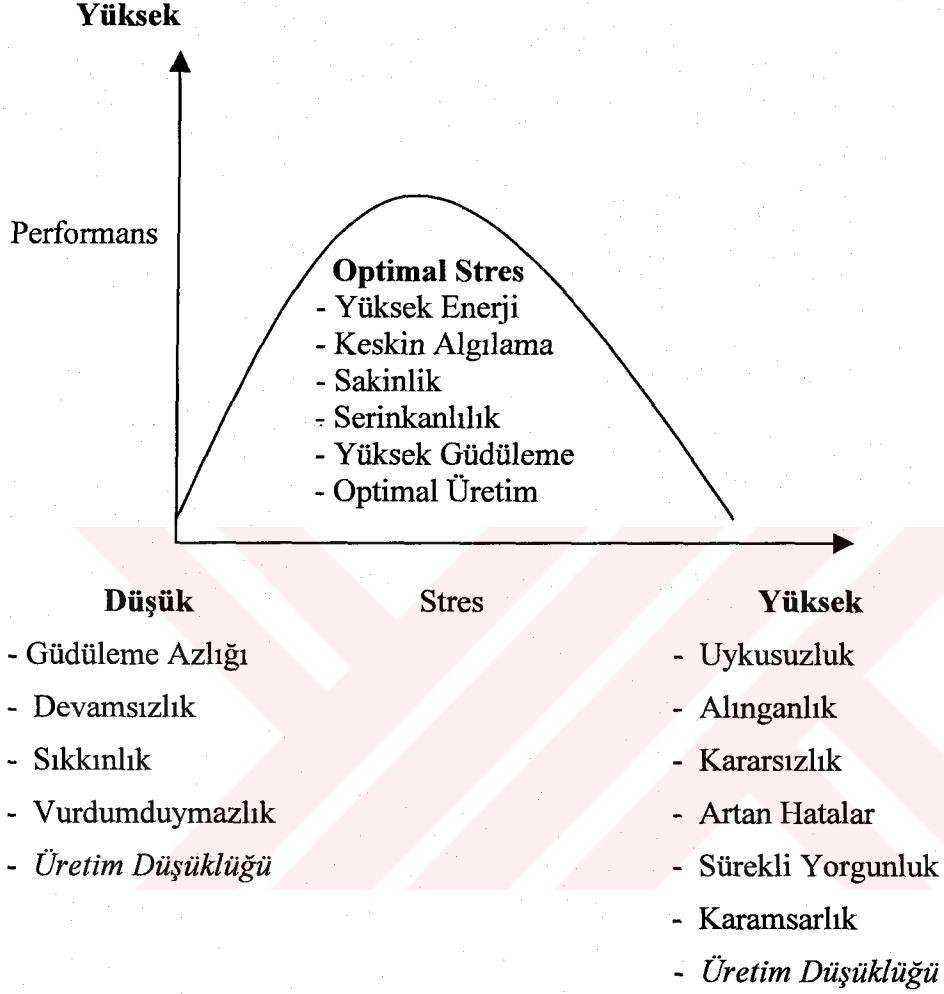
Kişiden bilgi, deneyim, eğitim düzeyi ve yaşı ile bağdaşmayan işler ortaya koyması beklenemez. Ancak, kişisel yetenekler zaman içinde değişikliğe uğramaktadır.

Kullanılmayan yetenekler zamanla zayıflamakta, sürekli kullanılan yetenekler ise güçlenmektedir. O halde, kişilerin yeteneklerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulması, personelin başarılı olması bakımından büyük önem taşımaktadır [a.g.e., s. 8].

Ayrıca, kişisel faktörler grubundan olarak, stresten de bahsetmek yerinde olacaktır. Günümüzün önemli hastalıklarından birisi olan stres, işgücü performansını etkileyen önemli bir faktördür. Örgütlerdeki ekonomik, politik, teknolojik belirsizlikler ve sosyal değişimlerin oluşturduğu çevresel faktörler; izlenen politikalar, fiziki koşullar, görev gerekleri, rol gerekleri, örgütteki yönetim stili ve örgütün içinde bulunduğu yaşam seyri gibi faktörlerden oluşan örgütsel faktörler; bireyin kendisinden, ekonomik sıkıntılardan ve aile içi sorunlardan meydana gelen olumsuzluklar stresin kaynağını oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, örgütlerde stresin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkileri sonucunda örgütsel performansın olumsuz yönde etkilendiği vurgulanmaktadır [Öztürk, 1994: 120].

Şekil 5: Stres ile Performans Arasındaki İlişki



Kaynak : [Öztürk, 1994: 120]

Şekil 5’de görüldüğü gibi, stresin çok düşük veya çok yüksek olduğu durumlar performansı olumsuz etkilemektedir. Ancak orta düzeydeki bir stres performans düzeyine olumlu katkı yapmaktadır. Buna göre, stres tamamen ortadan kaldırılması gereken bir faktör olmayıp, belli düzeyde olduğunda faydalı olan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda, işletmedeki karar vericiler stresi işletmenin amaçlarına uygun olarak kontrol altında tutacak politikalar üretmeli ve negatifmiş gibi görülen bu durumu performans düzeyini artıran olumlu bir faktör haline getirmelidirler.

2.4.3. Yönetim Faktörü

Yönetim faktörü, yukarıda bahsedilen faktörleri ilgilendiren kararları alan ve onları bir anlamda çevreleyen bir faktördür. Yöneticilerin uygulamaları, diğer faktörlerin çalışan üzerindeki etkisinin şiddetini belirlemektedir.

Performans üzerinde yöneticinin ilk etkisi personel seçme sürecinde olmaktadır. Organize ve anlamlı bir işe alma ve yerleştirme süreci sayesinde işgören ile iş arasındaki uyum yüksek düzeyde olacağı için işgören pozitif bir performans düzeyi ile görevine başlayabilecektir.

Yönetimin olumlu uygulamaları sonucunda çalışanların gerekli eğitim ve geliştirme uygulamalarına tabi tutulması sebebiyle bilgi ve beceri eksiklikleri giderilerek performans arzı artırılabilir.

Görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların yeniden organize edilmesi işgören ile iş arasındaki uyumu artırıcı ve nihai olarak başarıyı yükseltici bir teknik olarak yine yönetimin sorumluluğunda olan bir uygulamadır.

Ayrıca iyi bir iş planlamasının yapılması, organizasyonun yeterliliği, yönetim biçiminin uygunluğu, bu arada işletmede ortaya çıkan biçimsel grubun yapısının uyumlu olması; örgütsel faktörler ile liderlik yapısının grupla uyumlandırılması, başarıyı artırmada yönetime bağlı faktörlerdendir [Erdoğan, 1991: 165].

Sonuç olarak bakıldığında performans seviyesinin çalışma yaşamı kalitesi ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Çalışma yaşamının kalitesini belirleyen örgüt içi davranışlar aşağıdaki gibi özetlenebilir [Akal, 2002: 38]:

- Hakça ücret sistemleri,
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- İş güvencesi, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları,
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları,
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim, grup çalışmaları,

- Öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri.

Yukarıda sayılan maddeler incelendiğinde bunları gerçekleştirmenin doğrudan veya dolaylı olarak yöneticilerin etki alanı içinde olduğu görülecektir. Yani çalışma yaşamının kalitesini arttırmak ve buna bağlı olarak performans düzeylerine olumlu katkılar yapmak, yönetim tarzı ile yakından ilişkili bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5. Performans Düşüklüğünün Sebepleri

Düşük ya da kötü performans, elemanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmekte isteksiz davranmalarının bir sonucudur. Böyle olumsuz bir durumun ortaya çıkmasının çeşitli sebepleri olabilir.

a) Davranış Kalıpları: Genel olarak, çalışanlara performansları hakkında önerilerde bulunulduğunda ya da rehberlik edildiğinde performansları yükselir. Bu yapıldığı halde bir elemanın performansı kabul edilebilir standartların altında kalıyorsa, yönetici o elemanda varlığını sürdüren davranış kalıbının ne olduğunu araştırmalıdır. Bu davranış kalıbı, soruna neyin neden olduğunu gösterebilir. Örneğin çalışma ortamı, bir süre geçtikten sonra elemanın tepkilerini bastırmayı başaramadığı kadar stresli olabilir. Bu durumda davranışları, performansını düşürecek şekilde değişecektir [Palmer, 1993: 108].

b) Doğal Yetenek ve Beceri Düzeyi: Kişinin doğal yetenekleri yaptığı işe uygun değilse, gerekli tüm destekler sağlansa bile kişi o işi başarmakta güçlük çekecektir. İşin gerektirdiği beceri düzeyinin altında olmak da performansı düşürür. Ancak beceri eksikliğinin doğal yetenek eksikliğinden farkı, gerekli destekler sağlandığında beceri düzeyinin artırılabilmesidir.

c) Kişisel Sorunlar: İnsanlar hayatlarındaki tüm sorunları işyerine getirirler. İş dışındaki görev, sorumluluk ve rolleri de kişi ile beraber işe gelir ve iş performansını etkiler. Kişinin kendisinden kaynaklanan performans sorunları yukarıda “kişisel faktörler ve stres” başlığı altında incelendiği için burada ayrıntılı olarak bahsedilmeyecektir.

d) Kişiler Arasındaki Anlaşmazlıklar: İşyerlerinde farklı kişilik özelliklerine, farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip insanlar çalışmaktadır. Bu şekilde farklılıkları olan insanlar, günün çok büyük bir dilimini bir arada geçirmeleri sebebiyle anlaşmazlıklara ve sürtüşmelere düşebilmektedirler. Bu anlaşmazlıklar belli bir aşamadan sonra bireysel performansları etkileyerek üretkenliği azaltmaktadır.

e) Rol Belirsizliği ve Görevleri Anlamamak: Kötü bir performansa sahip oldukları görülen elemanları etkileyen, en çok karşılaşılan durumlardan biri de, işteki rollerinin açık seçik tanımlanmamış olmasıdır. Muğlak, çok genel, ya da yanlış hazırlanmış iş tanımları, çalışanların sorumlu oldukları görevleri anlamada güçlüklerle karşılaşmalarına sebep olmaktadır [a.g.e., s. 113]. Ayrıca elemanın kendisine verilen görevleri tam olarak anlamaması da performansını etkilemektedir. Eğer bu anlayışı sağlayacak kadar açık iletişim yeterli değilse, ne kadar beceri veya motivasyon olursa olsun etkili performans sağlanamayacaktır [Barutçugil, 1993: 81].

2.6. Düşük Performansın Yükseltilmesi: Performans Desteği

Düşük performanslı elemanların performanslarını yükseltmek yöneticiler için önemli bir sorumluluktur. Çünkü, düşük performans hem organizasyon hem yönetici hem de çalışan için olumsuzluk anlamına gelmektedir.

Düşük performansın önlenmesi için öncelikle problem teşhis edilmelidir. Arkasından, elemana uygun yöntemlerle geribeslemeler verilmeli ve iyileştirilecek

alanlar saptanarak uygulamaya geçilmelidir. Bu çerçevede uygulanacak performans desteği öğeleri yedi ana grupta incelenebilir [Bentley, 1999].

1. Çalışanların ihtiyaç duyduğu teknik malzeme, ihtiyaç duyulduğu anda sağlanmalıdır.
2. Çalışanlar iyi bir iş çıkarabilmeleri için yaptıkları işi bilmelidirler.
3. Sahip oldukları becerilerin geliştirilebilmesi için insanlara gerekli destek eşliğinde pratik ve tecrübe sağlanmalıdır.
4. Yapılan işler zorlayıcılıklarını kayb ettikleri zaman sıkıcı hale gelirler. Çalışanlar iş başında izlenmeli ve sıkıldıkları zaman daha zorlayıcı görevler verilmelidir.
5. İnsanların işyerinde farklı tecrübeler edinmelerine imkan sağlanmalıdır.
6. Yardım, ihtiyacı olan herkesin ulaşabileceği hale getirilmeli ve her düzeydeki insan hem yardım almak hem de yardım etmek konusunda cesaretlendirilmelidir.
7. İnsanları yeni şeyler denemeye, araştırmaya ve benzeri durumlara yönlendiren, kesintisiz ve destekleyici bir önderlik sağlanmalıdır.

2.7. Bireysel Performans Değerlendirme

İşletme içinde çeşitli sorunların belirlenebilmesi, eksik performansa sebep olan çalışanların geliştirilmesi, kariyer planlamalarının yapılması, başarılı personelin ödüllendirilmesi ve benzeri uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için bireysel performans düzeyinin tespit edilmesi gerekmektedir.

Performansı doğru ölçme ve adil bir performans yönetim sistemi kurma, insan kaynakları yöneticilerinin en önemli sorunlarından bir tanesidir. Çünkü, makine teçhizat gibi mekanik sistemlerin performansı hız ve ürün çıktılığı gibi bir takım kriterlerle rahatlıkla ölçülebilirken, açık bir sistem olan işletmelerde performansın

ölçülmesi oldukça zordur. Her ne kadar belirli bir kâr merkezinin performansı, kârlılık, pazar payı, gibi ölçütlerle; belli bir iş sürecinin performansı, hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı gibi kriterlerle ölçülebilse de, bu performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu net olarak saptanması hemen hemen imkansız gibidir.

Bu nedenlerden ötürü, belirli bir performansı gerçekleştiren çalışanların performansının ölçümü yerine, değerlendirilmesi daha uygun bir çözüm olarak uygulamaya geçirilmiştir [Kılınç ve Akkavuk, 2001: 106].

Genel anlamda performans değerlendirme; işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleri ile karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tanımlanmaktadır [Ataay, 1985: 234].

Diğer bir tanıma göre, performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi süreci olarak ifade edilmektedir [Palmer, 1993: 9].

Performans değerlendirme başka bir açıdan, bireyin görevindeki başarısı, istek, tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tarif edilmektedir [Cem, 1977: 4].

İşletmelerde performans değerlendirme çalışması yapmanın hem çalışanlara hem de işletmeye katkı sağlamadığını [Dessler, 1997: 271, Deming, 1986] düşünenlere rağmen, günümüzde işletmeler çalışanların davranışlarını değerlendirmeye önem vermektedirler. Çünkü, performans değerlendirme işletmelerde en önemli yönetsel araçlardan bir tanesi olarak kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansı ile ilgili geribesleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve sonuç olarak insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararları ile ilgili bilgi üretmektir [Nelson ve Champ, 1994: 183].

İşletmelerde performansı düşük olan personelin işletmeye katkısı istenilen düzeyde olmayacağından, böyle bir personel ile çalışmak yönetim açısından avantajlı olmayacaktır. Bu durum işgücü devrine yol açabilmektedir. Bunun da, işletmeler için maliyet artırıcı bir faktör olacağı açıktır. İşletmelerde bir değerlendirme sisteminin varlığı, çalışanların gelişme gerektiren potansiyellerini, kariyer geliştirme ve başarı planlamasına yönelik bireysel potansiyelin değerlemesini ve performansa göre ücretlendirme değer tespitini de kapsamaktadır. Değerleme sonucu yapılacak geribesleme, ödüllendirme ya da cezalandırma ile sonuçlanabilmektedir. Bu durum çalışanların iş tatminini etkileyebilmektedir [Akın, 2002: 100].

2.7.1. Bireysel Performansın Değerlendirilmesinin Amaçları

Performans değerlemenin hem çalışanlara hem de yöneticilere yönelik amaçları ve faydaları vardır. Çalışanın, iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri dönütler (feedback) almaya ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır [Fındıkcı, 1999: 299].

Ayrıca çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işine karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile, çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından, bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlemesi bir bakıma, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir [Barutçugil, 2002: 179]. Ayrıca, adil bir biçimde uygulanan bir performans değerlendirme sistemi, çalışanda yüksek bir moral ve organizasyona güven duygusu oluşturacaktır.

Yöneticiler ise, performans değerlemeyi işgörenlere kendilerinden neler beklendiğini işletmenin bir fırsatı olarak görmektedirler. Performans değerlendirme, organizasyon stratejisi ve başarımlarını kişiselleştirmektedir [Walker, 1992: 274]. Ayrıca,

yöneticilerin performans değerlendirme yoluyla tespit ettikleri eksikleri takip etmeleri, işgörenin başarı potansiyelini de artırmaktadır [Kavanaugh ve Niemeier, 1995].

Performans değerlemenin hem işletmeye hem de çalışanlara yönelik amaçları iki ana başlık altında toplanarak incelenebilir:

2.7.1.1. Ölçmeye İlişkin Amaçlar

Ölçme bir bilgi sağlama yoludur. Teknik anlamda nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden sembelleri bulma sürecidir [Akal, 2002: 64]. Ölçümler, modern yönetim anlayışında çok daha fazla önem kazanmıştır. Çünkü birçok yönetim kararı ölçümlerin neticesinde alınmakta ve uygulanmaktadır. Ölçümlerle sağlanan bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüzün yönetim anlayışı, işletmede oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır [a.g.e., s. 65].

Bireysel performans değerlendirme yapılırken de bir çeşit ölçüm yapılmakta ve dolaylı olarak da organizasyonel performans hakkında bazı ipuçları elde edilmektedir. İşletmeler bu ölçümlerle, işlerin iyi yapılıp yapılmadığını, istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını anlamaya çalışırken, yapılan işlerin örgütsel performansa etkileri ve örgütsel stratejilere uygunluk sorgulamalarını da yapmaktadır.

Ölçmeyle ilgili amaçlar, işgörenin performansı hakkında temel bilgileri edinmeyi sağlar ve elde edilen bu sonuçlar işletmede yönetsel kararların alınmasında kullanılır. Performans değerlendirmenin ölçmeye ilişkin amaçları şunlardır:

a) İşgörenin Değerlendirilmesi: Bir işgören işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. İlk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur [Bingöl, 1998: 228]. Bu durum ise, işletmelerde performans değerlendirme yapılmasını zorunlu hale getirmektedir.

Ayrıca, performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak, işletmede çalışanların işe ve birbirlerine göre değerlendirilmesi yapılır. İşletmede çalışanların başarıları konusunda yeterli bir bilgi yoksa, onların istenen sonuçlara yönlendirilmesi veya sonuca göre yetiştirilmesi de zor olacaktır [Erdoğan, 1991: 157].

b) Ücret ve Prim Çalışmaları: Performans değerlendirme çalışmalarının temel amaçlarından bir tanesi de, performans seviyelerini tespit ederek ücretlerin ve primlerin belirlenmesinde yönetici kararlarına kaynak oluşturmaktır.

Ücret ve primlerin objektif kriterlere göre belirlenebilmesi açısından performans değerlendirme işletmeler için önemli bir zorunluluktur. Sağlam bir ücret yapısının kurulması açısından, iş ve işgören değerlemelerinin karşılıklı bağıntıları büyük önem taşımaktadır [Aşkun, 1978: 285]. Ücret sistemindeki en önemli olumsuzluklardan bir tanesi bu ilişkinin ihmal edilmesi ile meydana gelmektedir. Ödenen ücret ve işgörenin başarısı arasında kurulması gereken bağıntıdaki noksanlık ve aynı düzeydeki diğer çalışanlara verilen ücretlerdeki, performans düzeyinden bağımsız olan farklılıklar, ücret ve prim sistemindeki en önemli olumsuzluk olarak ortaya çıkmaktadır.

c) Eğitim ve Geliştirme Çalışmaları: Performans değerlendirme uygulamaları, hedeflenen performans ve bilgi seviyesi ile, mevcut seviye karşılaştırılarak işgören geliştirme ve yetiştirme programlarının hazırlanması için gereken verilerin toplanmasını ve duyulan gereksinimin saptanmasını sağlar [Ataay, 1990: 237]. Bunun sonucunda çalışanlarda görülen eksiklerin giderilebilmesi için çeşitli eğitim uygulamaları yapılır. Performans değerlendirme çalışmaları ayrıca, daha önce uygulanmış olan eğitim çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesinde de iyi bir araç olarak kullanılabilir.

d) Kariyer Planlaması: Çalışanların geleceğe yönelik potansiyellerini belirleyerek kariyer planlamaları yapmak, işletmenin önemli sorumluluklarından birisidir. İlerleme umudu, çoğu işgören için önemlidir [Bingöl, 1998: 228]. İşgücünün çok önem verdiği bu hususun doyurulması, işletmelerin önemle üzerinde durması gereken bir konudur.

Bu ise ancak, işletmenin gelecek için iş planının bilinmesi halinde geliştirilecek bireysel özelliklerin tespit edilmesiyle mümkün olacaktır.

Başarı değerlendirme çalışması sonucu, kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiği saptanacak, yapılan başarı değerlendirme görüşmeleri ile de gelişmeye istekli olanların zamanla özellik ve yeteneklerini geliştirmelerine yardım edilebilecektir [Erdoğan, 1991: 159].

Performans değerlendirme bu şekilde, şimdiki görevlerinde başarı gösteremeyen, dolayısıyla görevleri değiştirilmesi gereken işgörenler ile kendilerine daha çok olanağın tanınmasının yerinde olacağı görevlilerin seçilmesinde mükemmel bir araç niteliği taşır [Aşkun, 1978: 284].

İşe yeni alınan işgörenlerin işletmeye daimi statüde alınıp alınmayacağına da, deneme süresi içinde yapılacak performans değerlendirme çalışmaları sonucunda objektif olarak karar verilebilecektir.

e) Ödül ve Ceza Sistemi: İşletmeler, olumlu davranış gösteren personelini ödüllendirerek, güzel bulunan o davranışta sürekliliği sağlamaya çalışır. Olumsuz davranışları bulunan personeli ise, çeşitli şekillerde cezalandırarak bu olumsuzluğu gidermeyi amaçlar. İşletmelerdeki bu ödül ve cezaların, sistemli ve objektif bir şekilde uygulanabilmesi için performans değerlendirme çalışmaları temel girdi oluşturmakta ve yöneticilere önemli ölçüde fayda sağlamaktadır.

f) İnsan Kaynakları Planlaması: İşletmelerin genel olarak, gelecekteki değişme ve gelişmelere insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Personel yönetiminde başarının en önemli koşulu, işletme için gerekli olan ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır [Bayraktaroğlu, 2003: 33].

Performans değerlendirme uygulamaları, insan kaynakları yönetiminde önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır. Başarı değerlendirme sonucunda elde edilecek bulgular yöneticinin işe

alacağı kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşınması gereken özelliklerini saptamasına ve personel seçimi sırasında bu özelliklerin istenmesine cesaretlendirir. Böylece mevcut işgörenler ile işe yeni alınanların iş esasına göre planlanması ve düzenlenmesine olanak bulunacaktır [Erdoğan, 1991: 159]. Ayrıca performans değerlendirme, işe alınanların performans puanlarını ortaya koyarak, seçme ve değerlendirme sistemi konusunda yöneticilere önemli bir geribildirim imkanı sağlayacaktır.

2.7.1.2. Gelişmeye İlişkin Amaçlar

Bireysel performans düzeylerinin tespit edilmesinde, ölçmeye yönelik amaçların yanısıra, işgörenin verimini ve işletmeye olan katma değerini artırmak için, onu geliştirmeye yönelik bazı amaçlar da gözetilir. Performans ölçümleri, performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyicidir. Başka bir açıdan bakıldığında da performans gelişiminin, ölçümlerin güdüleyicisi olduğunu söylemek mümkündür [Akal, 2002: 66].

Performans değerlendirme çalışmaları ile iyi ve kötü performansların sebepleri araştırılıp, kötü performansın iyileştirilmesi için gerekli düzenleyici işlemler yapılarak, gelişimi güdüleyici bir çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılır.

Ayrıca performans değerlendirme, çalışanların kendi özdenetimlerini yapmalarını sağlayarak gelişmeleri için zemin hazırlayabilir. Yöneticilerin çalışanlara yönelik geribildirimleri de çalışanların kendilerini değerlendirmeleri ve gelişimleri için önemli bir fırsattır.

Performans değerlendirme sisteminin asıl amaçlarını; bireysel performansın sağlıklı, adil ve standart kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilerek organizasyonda etkinliğin artırılması oluşturmaktadır [Uyargil, 1994: 3].

Bu çerçevede performans değerlemenin gelişmeye ilişkin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a) İşgörene Motivasyon Sağlamak: Değerlendirme sistemi, en azından çalışanlardan neler beklendiğinin, bulunduğu işte gerekli sayılan çalışma standartlarının neler olduğunun, hangi davranışların olumlu, hangilerinin olumsuz sayıldığıının, önceden belirlenmesini zorunlu kılar. Bu ölçütlere göre değerlendirilen kişi, güçlü ve zayıf yönleri, kısaca başarı derecesi hakkında bilgi edinir. Böylece kendisini düzeltme ve geliştirme olanağı bulur. Bu, kişinin daha iyisini yapmaya ve daha verimli çalışmaya yönltilmesi demektir. Öte yandan ödüllendirmenin başarı derecesine bağlı olduğunun bilinmesi kişiyi, başarı doğrultusunda güdüler [Tutum, 1979: 153].

b) Çalışan - Yönetici İlişkilerini Geliştirmek: Performans değerlendirme uygulamaları aracılığıyla, yöneticiler astlarını daha yakından tanıma imkanı bulur. Yöneticilerin, emrindeki işgörenleri iyi tanımaları ise aralarındaki uyumu artırmaktadır. Uyumun sonucu olarak da yöneticiler astların sorunlarına eğilir, onları daha iyi anlama, daha dikkatle izleme ve denetleme zorunluluğu duyarlar [Ataay, 1990: 237].

c) Çalışanlara Geribildirim Sağlamak: Çalışanlar, işletmenin kendilerinden beklentilerinden ve bu beklentileri karşılamaya yönelik performans seviyelerinin farkında olamayabilirler. Performans değerlendirme uygulamaları çalışanlara performansları hakkında somut geribildirim (feedback) sağlar. Gelecekteki performans gelişimini sağlamada, çalışanların geçmişteki hatalı davranışlarını ve zayıf yönlerini bilmelerinin ve onları düzeltme yoluna gitmelerinin büyük bir yararı vardır. Anlamlı ve yapıcı bir tarzda verilen geribildirim ve yönlendirme, çalışan için bir motivasyon olacağı gibi bu tür değerlendirmeler kişisel gelişim için de bir araçtır [Sinangil, 1998: 89].

Ayrıca, adil bir değerlendirme sistemi kurarak işletmeye olan güven seviyesini yükseltmek, örgütsel etkinliği sağlamak, tüm çalışanlara inisiyatif kullanma şansı vermek, iş tasarımıdaki yanlışlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzenleme işlemlerinin yapılmasını sağlamak da performans değerlendirme yapmanın amaçları arasında sayılmaktadır [Özgen ve diğerleri, 2002: 212].

Ülkemizde performans değerlemenin hangi amaçlarla yapıldığını tespit etmeye yönelik araştırma yok denecek kadar azdır. Cambaz tarafından 1975 yılında Ege Bölgesi endüstri kuruluşlarında yapılan bir araştırmada işletmelerin ancak üç tanesinin resmi olarak başarımlarını değerlendirmesi yaptığı ortaya çıkmıştır [Aldemir ve diğerleri, 2001: 268]. Performans değerlendirme yapılan işletmelerde ise, sonuçların çoğunlukla, ücret ve maaş yönetimi, performans hakkında geribildirim ve çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin tespitinde kullanıldığı görülmektedir [Özgen ve diğerleri, 2002: 212].

2.7.2. Bireysel Performansın Ölçülmesi Yöntemleri

Hangi amaçla, ne zaman ve hangi kriterlerin kullanılarak performans değerlendirme yapılacağı belirlendikten sonra, değerlemenin hangi yöntemlerle yapılacağına karar verilir.

Her işletme farklı ve kendine özgü bir yapıdadır. Doğal olarak, ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları karşılama biçimleri de farklı olmaktadır. Bu farklılıklar da durağan olmadığı için sürekli değişmekte ve yeni boyutlar kazanmaktadır. İş dünyasında meydana gelen bu gelişmeler, doğal olarak işletmelerin performans değerlendirme yöntemlerinde de farklılaşmaya yol açmaktadır. Bu hızlı değişim ve gelişmeler içinde, işletmeler rasyonel davranarak kendilerine en uygun değerlendirme yöntemlerini tercih etmelidirler.

Fakat, performans değerlendirme sistemlerinin ne kadar örgüte uygun olarak seçildiği söylenebilir, uygulamaların zamanla subjektif bir görünüm aldığı görülmektedir. Bu bakımdan değerlemenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır [Dicle, 1997: 44].

Bireysel performans geleneksel ve çağdaş yöntemler olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilen yöntemlerle değerlendirilmektedir.

2.7.2.1. Geleneksel Yöntemler

Geleneksel performans değerleme yöntemleri, daha çok alt kademe çalışanlara uygulanan yöntemlerdir. Bu tür yöntemlerin amacı ise, çalışanın gelişimini sağlamaktan daha çok, onu denetim altında tutmak düşüncesi olarak ortaya çıkmaktadır. Böyle olduğu için de, işgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Bu yöntemlere göre yapılan değerlendirmeler, işgörenler açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir [Yücel, 1999: 113]. Bu durumda ise performans değerleme çalışmasının motive edicilik özelliği kalmamaktadır.

Kişi sayısı sınırlamaları, uygulama güçlükleri, bazı yöntemlerinde genel izlenime göre değerlendirme yapılması ve değerlendirmelerde kişilerin örgüt içindeki pozisyonlarının dikkate alınmaması gibi olumsuz özellikleri sebebiyle uygulama alanı oldukça daralan geleneksel yöntemlerden konuyu uzatmamak için, burada bahsedilmeyecektir.

2.7.2.2. Çağdaş Yöntemler

İşgörenleri daha çok kişilik ağırlıklı olarak değerlendiren klasik değerleme yöntemleri; alan uygulamaları, işgören sayısı sınırları, geleceğe yönelik perspektif vermemesi gibi olumsuzluklar sebebiyle, zamanla ihtiyaçları karşılayamaz duruma gelmiştir. Hızla gelişen iş dünyasında, gelişme ve değişmelerle birlikte doğan yeni ihtiyaçları karşılamak ve klasik yöntemlerin olumsuzluklarını gidermek amacıyla yeni yöntemler uygulanmaya başlanmıştır.

Çağdaş yöntemler denilen bu uygulamalar, başarı değerleme olgusuna daha farklı bir biçimde yaklaşmaktadır. Geleneksel kuramın tersine; daha bütüncül bir görüşü yansıtmaktadırlar. Geleneksel kuramın kaynağında, iş başındaki insan temel alındığı halde, çağdaş kuramda insan; çevresi, kendi nesnel nitelikleri, davranışları, tavır ve beklentileri ile değerlemeye girer [Ataay, 1985: 264].

Çağdaş yöntemlerle birlikte, astların değerlendirmelerde yönetime daha çok katılması sağlanırken, çalışanların beklentileri de değerlendirmelerde ön plana çıkmaya başlamıştır. Sonuç olarak, işgörenler çağdaş yöntemlerle daha aktif ve belirleyici olarak performans değerlendirme sürecine dahil olmuşlardır.

2.7.2.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim kavramı, bir yönetim tekniği olarak ilk defa Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Aslında bir yönetim yaklaşımı iken, sonraları bir performans değerlendirme yöntemi olarak daha çok kabul görmüştür.

Bu yöntem, performans değerlendirme sürecinde amaçların belirlenmesine vurgu yapan ve daha çok yönetici değerlendirme tekniği olarak kullanılan modern bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin uygulanmasında, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluklarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde istenilen amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini beraberce inceledikleri bir süreç en belirleyici özelliktir [Williams, 1982: 455].

Yöntemin uygulanmasında ilk olarak, yönetici ve yönetilen bir araya gelerek, işgörenin üstleneceği sorumlulukları belirler. İkinci olarak, kısa süreli başarı amaçları saptanır, işgören amaçları ile işgören davranışları arasında denge kurulur ve her sorumluluk alanı için başarı standartlarının öncelikleri saptanır [Erdoğan, 1991: 201]. Bu çalışmalardan sonra, yönetici ve astlar zaman zaman bir araya gelerek gelişmeleri değerlendirir ve gerek duyuluyorsa çeşitli değişiklikler yaparlar.

Yöntemin uygulanmasındaki temel kurallar şu şekilde özetlenebilir [Barutçugil, 2002: 188].

- Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten eylem planları geliştirilmelidir.

- Eylem planının uygulanması için, çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Personel değerlendirmesinin bu esasa göre yapılması halinde örgüt, beşeri kaynağını oluşturan personelden tam kapasite yararlanabilir. Üst, bu yöntem sayesinde astların fikir ve tecrübelerinden yararlanma imkanı bulur [Tortop ve diğerleri, 1993: 257].

Amaçların belirlenmesindeki ortak çalışma dolayısıyla, ast ve üstün birbirlerinden ne beklediklerini açık ve seçik olarak belirlemelerini sağlar. Bu, çatışma ve anlaşmazlıkları azalttığı gibi, değerlemede de daha objektif bir temel sağlar [Koçel, 2001: 115].

Böyle bir değerlendirme sisteminin benimsenmesi halinde, örgütün amaçlarını gerçekleştirme ihtimali yüksek olacaktır. Çünkü yöntemin işleyişi buna son derece elverişlidir. Yöntem, amaç tespiti ile işe başlamakta, amaçlara ulaşmak için çareler aramakta ve amaçlara ulaşıldığı ölçüde başarılı ve başarısız olarak nitelendirilmektedir [Tortop ve diğerleri, 1993: 257].

Ayrıca diğer değerlendirme yöntemlerinin aksine, performans seviyesi belli olmadan sürecin başlaması da yöntemin olumlu yanlarından biri olarak sayılabilir.

Ancak, amaçlara aşırı önem verip bunlara nasıl ulaşıldığını ve uzun vadeli kararlar almayı ikinci plana itmesi, yetki devrinde sorunlar meydana getirmesi, maddi ve manevi açıdan masraflı bir sistem olması yöntemin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır [Koçel, 2001: 116].

2.7.2.2.2. Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerleme merkezi yöntemi, geleceğe yönelik potansiyeli ele alan ancak, tek psikoloğun sonucuna göre karar almayan bir değerlendirme yöntemidir. Birden fazla değerlendirme yöntemine ve birden fazla değerlemeciye dayalı standartlaşmış bir performans değerlendirme yöntemidir [Özgen ve diğerleri, 2002: 234].

Yöntem, özellikle yönetim kademlerinde yer alan çalışanların işe yönelik potansiyellerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir uygulama biçimidir. Bu yöntemde; çalışanlar, uzmanlar gözetiminde ve genellikle lidersiz olarak, değerlendirme merkezi olarak belirlenen bir yere toplanmaktadır. Burada, bireysel ya da grup olarak rol oynama, tartışma grupları, beyin fırtınası ve benzeri yöntemlerle, işgörenlerin çeşitli yetenek ve potansiyelleri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Grup alıştırmaları biçimindeki çalışmalarda, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Burada yönetici adaylarının, verilen çeşitli olaylara ilişkin bilgileri değerlemeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne işlemler yapılması gerektiğini belirlemeleri, işlem sırasını saptamaları istenir ve başarılı biçimde işi tamamlamaları gözlenir [Ataay, 1985: 272].

Sistem, değerlendirilenlere eşit fırsatlar sunulmasını ve alt kademelerde çalışanların keşfedilmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca objektiflik, birden fazla adayın aynı zamanda değerlendirilmesi ve adayları birbirleri ile karşılaştırma olanağı sağlaması, bu yöntemin kullanılmasının olumlu yanları arasında sayılabilir [Sinangil, 1998: 95].

Çok zaman ve para gerektirmesi, insanların potansiyellerinin küçük bir zaman diliminde tam olarak anlaşılabilmesi, ölçümlerin sayısal olarak ifade edilmesinin güçlüğü, değerlendirme merkezlerinin geçmişteki performanstan daha çok gelecekteki tahmin etmeye çalışması gibi durumlar yöntemin negatif yanlarını oluşturmaktadır.

2.7.2.2.3. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemi olarak kendi kendini değerlendirme, çalışanın kendisini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Burada amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Yöntem, bir form yardımı ile yapılabileceği gibi, yılda bir veya iki kez çalışanın hazırlayıp üst amirine verdiği rapor şeklinde de uygulanabilmektedir [Fındıkçı, 1999: 307].

Bu yöntemde, çalışanın kendi performansını değerlendirmesi, başkalarının yaptığı değerlendirmelere olan önyargının önüne geçilmesi ve işgörenin de değerlendirme sürecine aktif olarak katılması olumlu bir durumdur. Ancak, kişi kendisini değerlendireceği için, bireysel yargıları ön planda olabilecek ve subjektif bir sonuç çıkması ihtimali artacaktır. Bu sebeple, değerlemeyi yapacak kişilerin önceden eğitilmesi ve başka değerlendirme yöntemleri ile kontrolünün yapılması yerinde bir uygulama olacaktır.

2.7.2.2.4. 360 Derece Performans Değerleme

Günümüzdeki en popüler değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Son zamanlarda iş dünyasında meydana gelen değişim ve gelişmeler organizasyonları bu yöntemle doğru yönlendirmiştir. Bu değişikliklerin ilki, yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin, emrinde çalışan kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalmaktadır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır. Üçüncü olarak ise, matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmaktadır. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlemesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır [Turgut, 2001: 62].

Bu yöntem, sadece amirin veya uzmanların inisiyatifi ile yapılan klasik yöntemlerin aksine çalışanın kendisi, takım arkadaşları, yöneticiler, astlar ve müşterilerin de içinde bulunduğu, yani iş ile ilgili birden fazla değerlendirmecinin sürece dahil olduğu bir yöntemdir.

Bu yöntem ile elde edilen bilgi, kişinin ilişki içinde olduğu tüm bireylerden sağlandığı için, sadece üstleri tarafından değerlendirilen klasik değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yol olarak görülmektedir [Bernardin ve Joyce, 1998].

360 derece performans değerlendirme uygulaması için aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır [Aldemir ve diğerleri, 2001: 279].

- Kimlerin değerlemeye katılacağına karar vermek kolaydır. Fakat, dikkat edilmesi gereken, geribildirim anonim ve güvenilir olmasıdır.
- Değerleyiciler ve değerlendirilenler bu nedenle birbirini tanımalı, hatta ortak tecrübeleri bulunmalıdır.
- Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir.
- Sayısal değerlemelerle, yargısal değerlemelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.
- Yorgunluktan kaçınılmamalı, herkesi aynı anda değerlemeye kalkışılmamalıdır.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, birden fazla kişiyi sürece dahil edip, çok yönlü bir anlayışla sorgulama yaparak, çalışanın performans bilgilerini çok değişik kaynaklardan toplamayı ön plana çıkardığı için, bir kişinin taraflı olabilme ve hata yapabilme riski, birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine sokarak en aza indirilmektedir. Ayrıca, sürece müşterilerin de katılması, müşteri beklentilerinin belirlenerek, o beklentilere uygun ürün ve hizmet sunabilme şansı vermesi açısından önemli bir rekabet avantajı sağlanmaktadır. Bu yöntemde, başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yanlarını daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur [Bayraktaroğlu, 2003: 110].

Fakat, sürece birden fazla kişinin katılması, yöntemi nispeten karmaşık hale getirmektedir. Ayrıca çalışanların, iş arkadaşlarını değerlendirirken yeterince objektif olamayabilecekleri ve müşterilerin işletmeyi çok iyi tanımaması sebebiyle yanlış değerlendirmeler yapabilmeleri, yöntemin olumsuz yanları olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.8. Performans Görüşmesi

Performans değerlendirme çalışması sona erdikten sonra bilgilerin çalışana aktarılıp aktarılmayacağı sorunu ortaya çıkmaktadır. Bazı durumlarda, çalışanın değerlendirme sonucundan hiç haberi olmamaktadır. Bazı uygulamalar da ise, çalışana bilgi verilmektedir. Çalışanlara geribildirim yapılmadığı durumlarda çalışanların kendilerinden nelerin beklendiğini ve kendisinin bunun ne kadarını yerine getirebildiği hakkında bilgi sahibi olmaları ve dolayısıyla kendilerini geliştirebilmeleri mümkün olamayacaktır.

Çalışanın, performans sonuçları hakkında bilgilendirilmesine karar verildiği durumlarda, sonuçlar ilgili kişiye bildirildiği zaman eğer sonuç olumsuz ise çalışan buna sert tepki gösterebilmekte ve çeşitli kırgınlılar oluşabilmektedir. Bu sebeple böyle bir sonucu çalışana bildirmek gibi bir görevi yapmaya yöneticiler pek sıcak bakmamaktadırlar. Ayrıca, çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde performans görüşmeleri yapmak zaman açısından sorun olabilmektedir.

Ancak, performans değerlendirme çalışmalarıyla, çalışanın geliştirilmesi gereken yönler ve diğer performans sorunları tespit edildikten sonra bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için değerlendirme sonuçlarının çalışana paylaşılması gerekmektedir. Ancak bu durumda ilgili kimse durumunu net olarak öğrenebilecektir. Ayrıca bu görüşme ile yöneticiler, işgörenleri hakkında daha çözümleyici ve yapıcı düşünmeye özendirilmiş olacaktır [Bingöl, 1998: 237]. Bu varsayımdan hareket eden pek çok işletmede, özellikle günümüzde katılım kavramının yöneticilerce daha fazla benimsenmesi sonucu, performans yönetim sisteminin önemli bir unsuru olarak, ast

ile yöneticisi arasında performans değerlendirme mülakatları gerçekleştirilmektedir [Uyargil, 1994: 86].

Bu görüşmeler dolaysız ve dolaylı olmak üzere iki şekilde olmaktadır [Palmer, 1993: 57].

a) Dolaysız Yöntem: Bu yöntem, çalışanlara önceden saptanmış soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yöntemidir. Bu yöntem, görüşmeyi idare eden ve çalışanların katkısına pek yer bırakmayan, otokratik yönetici imajını güçlendirmektedir.

Dolaysız yöntem doğası gereği, kişisel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan doğruya ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına olanak vermez. Bununla birlikte hızlı, özlü ve objektiftir.

b) Dolaylı Yöntem: Bu yöntem, performans değerlendirme görüşmelerine daha çağdaş bir yaklaşımdır. Esas olarak, çalışanlarla üstleri arasında geçen, konuları önceden sınırlanmamış bir tartışmadır. Yöntem, yöneticinin önceden saptadığı bir gündeme bağımlıdır ama çalışanların katkılarına da açıktır. Görüşmenin havasını ve yönünü yönetici ve değerlendirilen eleman birlikte belirlerler.

Bu yaklaşımın en büyük yararı, çalışanların performanslarının çeşitli alanlarının araştırılmasına olanak vermesidir. Organizasyon, bireyleri yeteneklerine uygun yerlerde kullanmak istiyorsa bu yöntemi kullanması daha yerinde olacaktır.

Hangi yöntem kullanılacak olursa olsun, yöneticiler mülakat öncesinde gerekli bilgi ve belgeleri toplayıp hazırlıklı olarak görüşme yapmalıdır. Bu amaçla, daha önce yapmış olduğu fiili performans ile arzulanan sonuçlar/standartlar arasındaki karşılaştırmalara ve performans yetersizliklerini belirlemeye yönelik analizlere de dayalı olarak, ilk önce astının performansının mülakatta görüşmek ve tartışmak istediği olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemelidir [Uyargil, 1994: 89].

İkinci aşama olarak, dolaysız yöntem uygulanacaksa, görüşmenin tarihi ve muhtemel süresi işgörene önceden bildirilmelidir. İşgörenden görüşme zamanına kadar işine

ilişkin bilgileri yeniden gözden geçirmesi, görev tanımlarını yeniden okuması ve işin sorunlarını kendisine göre analiz etmesi için uyarıda bulunulması yararlı olacaktır [Erdoğan, 1991: 229].

Üçüncü olarak da; görüşmelerdeki subjektifliği engellemek için ilgili diğer kişilerin görüşlerini de sormak yerinde bir davranış biçimi olacaktır.

Değerlendirme sonuçlarının ilgiliye aktarılmasında çeşitli kurallara dikkat etmek de oldukça önemlidir. Aksi takdirde görüşme sonucunda çalışanın incitilmesi ve istenilen amaca ulaşılamaması söz konusudur. Bu tür görüşmelerde kişilikten kaynaklanan sorunlar abartılmamalıdır. Genel kanaatler yerine, vakıalarla desteklenebilen konular ve gözlenebilmiş olaylar üzerinde durulmalıdır. Değerlendirmeyi aktaran kişi bir amir rolü oynamaktan kesinlikle kaçınmalıdır. Aksi halde değerlendirilen, yapılan değerlendirmeye karşı kendisini savunmak ihtiyacını duyacak ve değerlendirmenin isabetsizliğini göstermeye çalışacaktır [Canman, 1993: 15].

Mülakatın son kısmında ise yönetici ve ast, geçmiş dönemin performans düzeyini ve organizasyonel hedefleri de dikkate alarak gelecek dönemin performans hedeflerini belirlemelidirler. Daha sonra çalışma prensipleri ve başarı şartları üzerinde görüş alışverişinde bulunarak mülakatı sonlandırmalıdır.

2.9. İş Tatmini ve Performans İlişkisi

Bu konudaki literatür incelendiğinde iş tatmini ile performans arasında bir ilişkinin var olup olmadığını veya nasıl bir ilişkinin mevcut olduğunu kesin olarak söylemek oldukça güçtür. Önceleri, iş tatmini ile performans arasında sıkı bir ilişkinin olduğu düşünülmekteydi. Bu düşünce de, “mutlu bir çalışan aynı zamanda verimli bir çalışandır” inancı üzerine kurulmaktaydı.

Fakat, daha sonraları yapılan araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını göstermiştir. İnsanlar başarı derecelerinde herhangi bir artış olmaksızın tatmin veya tatminsizlik duygusuna sahip olabilmektedirler. Doğal olarak bunun tersi de olabilmektedir. Örneğin otoriter bir yönetim altında tatmin düşük olsa bile, iş başarıyı

veya verimlilik yüksek olabilir. Bunun aksine iş tatmini yüksek olsa bile, grup normlarına uyma zorunluluğu nedeniyle başarıda bir yükselme görülmeyebilir. Bu durum da doyum verimlilik ilişkisinin, işgörenin aldığı ödüller ve diğer bir çok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır [Davis, 1984: 97].

İş tatmini personelin, hem işin bizzat kendisi ve hem de işin çevresi konusunda memnuniyet duymasıdır. Kişinin tatmin duygusuna sahip olması için, iş dışındaki toplumsal çevresi açısından da memnuniyet duyması gerekir [Tikici ve Deniz, 1993: 49]. Ancak o zaman iş tatmini, işgörene performansını artırması yönünde motivasyon sağlar. Aksi durumda tatminin çok belirleyici bir faktör olamayacağı söylenebilir.

Fakat, iş tatmini ile performans birbirinden tamamen bağımsızdır da denilemez. 1964'te Vroom tarafından yapılan araştırmalar sonucunda bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanın iş davranışları çeşitli dış faktörler tarafından kısıtlanmadığında veya kontrol edilmediğinde tatmin-verimlilik ilişkisi daha güçlü olmaktadır [Çarıkçı, 2001: 166].

Ancak bütün bunlara rağmen, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin niteliği net olarak ortaya konulamamıştır. Ancak hiçbir ilişkinin olmadığı da söylenememiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiler temel olarak üç başlık altında incelenebilir.

2.9.1. İş Tatmini Başarıyı Artırır

İş tatmininin başarıyı arttırdığını ileri süren görüşler bu konuda bilinen en eski düşüncelerdir. İş tatmininin başarıyı arttırdığı görüşüne güç katan en ünlü çalışmayı Hawthorne yapmıştır. Bu çalışmaya göre:

- Küçük, tutarlı gruplar oluşturmak,
- Denetleme çeşitlerini belirlemek,
- İşin karşılığını ücret olarak ödemek,
- Kendi kendini test etme,
- Katılımcıların dikkati,

faktörleri göz önünde bulundurulursa, tatmin ve dolayısıyla yüksek üretkenlik sağlanabilecek ve sonuçta çalışanlar iş hayatından zevk duyacaklardır [Wren, 1987].

Herzberg'in iki faktör kuramı da bu görüşe önemli katkılar sağlamaktadır. Herzberg, iş görenlerin tatmin oldukları ve olmadıkları durumlar üzerinde özellikle durmuştur. 1959 yılında yaptığı araştırmalar sonucunda, çalışanlar üzerindeki tatmin veya tatminsizlik faktörlerinin birbirinden farklı olduğunu ileri sürmüştür.

Tablo 4: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Tatmine Yol Açan Faktörler	Tatminsizliğe Yol Açan Faktörler
- Başarı	- Yönetim
- Tanınma	- Gözetim
- İşin Kendisi	- Çalışma Koşulları
- Sorumluluk	- Ücret
- İlerleme	- Arkadaş İlişkileri

Kaynak : [Eren, 1984: 406]

Tablo 4'de görüldüğü gibi, Herzberg'e göre tatmini etkileyen iki grup faktör vardır. Birinci grupta; iş tatminine neden olan işin direkt kendisi ile ilgili başarı, sorumluluk, kendini geliştirme imkanı gibi, güdüleyiciler denilen faktörler bulunmaktadır. İkinci grupta ise; işin kendisi ile doğrudan ilgili olmayan işi çevreleyen durumları ifade eden ücret, iş güvenliği gibi hijyen faktörler vardır. Hijyen faktörlerin varlığı, iş tatminine yol açmamaktadır. Ancak bu faktörlerin yokluğu tatminsizliğe sebep olabilmektedir. Hijyen faktörlerde iyileştirmeler sadece tatminsizliğin önüne geçmekte, fakat tatmin duygusu sağlamamaktadır. İş ile doğrudan ilgili motive edici faktörler ise iş tatminine sebep olan faktörlerdir. Bu faktörlerin var olmaması durumu tatminsizliğe yol açmamaktadır.

Görüldüğü gibi Herzberg de tatminin ilk şart olduğuna vurgu yapmaktadır. Yani öncelikli olarak tatmini oluşturacak veya tatminsizliği ortadan kaldıracak şartlar yerine getirilmeli arkasından performans artışı beklenmelidir.

Herzberg'in iki faktör kuramı bu görüşün bilinen en önemli destekleyicisidir. Ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş tatmininin başarıyı ne ölçüde artıracacağı tahmin edilememektedir. Buna rağmen iş tatmininin başarıyı etkileyen faktörler arasında önemli bir yerinin olduğunu kabul etmek gerekir [Erdoğan, 1999: 249].

Bu konudaki başka bir kuram da Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Maslow yaptığı bir çok klinik deneyden sonra insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzeni olduğunu savunmuştur. Kurama göre, insanın ihtiyaçları en önemlisinden başlayarak sırasıyla temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve kendini gerçekleştirme şeklinde sıralanmaktadır. Maslow'un bu kuramının temel özelliği, belli bir düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzeydeki ihtiyacın ortaya çıkmayacağını savunmasıdır.

Maslow kuramında iş doyumunu hiyerarşik bir yapı izleyen ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkilendirmektedir. Tüm ihtiyaçlar birbirine bağlıdır ve bir ihtiyaç ortaya çıktığında diğeri yok olmayacağından her bir ihtiyacın belli ölçüde tatmini söz konusu olmaktadır [Gürsel ve diğerleri, 2003: 127].

Bu kuramın bakış açısı ile değerlendirildiğinde, İşgücünden istenilen performansın elde edilebilmesi için öncelikli olarak işgörenlerin iş ve işyeri ile ilgili bazı temel ihtiyaçlarının (ücret, adalet, iş şartları vb.) doyurulması gerektiği anlaşılmaktadır. Hiyerarşik olarak sıraya konulan bireysel ihtiyaçlar işletmeler tarafından yeterince tatmin edildikten sonra, işgücü daha arzulu çalışabilecek motivasyonu kendinde bulabilecektir. İşletmeler ise, ancak yeterince tatmin olmuş ve motivasyonu yüksek bireylerle daha ileri performans seviyelerine ulaşabilecektir.

Yöneticiler, işyerinde iş doyumunun performansına yol açacağı görüşünü benimsiyorsa, performansa bakmadan çalışanları ödüllendirmelidir. Bu durumda, çalışanlar gönül borçlarını gelecekte daha iyi çalışarak ödeyeceklerdir [a.g.e., s. 140].

Tatminin başarıyı artırdığını ileri süren bu teoriler konuya yeterince açıklık kazandırmamakla birlikte başlangıç oluşturması ve bir durumu aydınlatması açısından önemlidir.

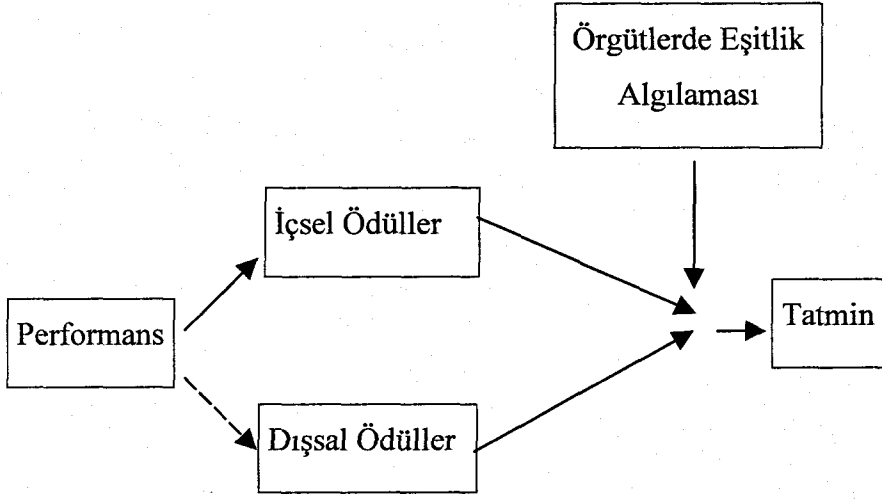
2.9.2. Performans Tatmine Yol Açar

Tatminin performansa öncülük ettiği yönündeki görüşlerin tam destek bulamaması, araştırmacıları bu konunun farklı boyutlarını incelemeye yönlendirmiştir. Vroom'un bu konudaki yaklaşımları bu konuya farklı bir boyut kazandırmıştır. Vroom' a göre iş tatmini işçilerin aldıkları ödüllerle yakından ilgilidir ve performans seviyesi de ödülü elde etmeye bağlı olarak değişiklik gösterir. Bireysel isteklerin gerçekleşmesi ve bu isteklere ulaşılması, performansı etkileyecek ve yükseltecektir [Güney, 1994:10].

Vroom'un yaklaşımına çok benzeyen ve onun üzerine çeşitli eklemeler yapan, Lyman Porter ve Edward E. Lawler'in performansın iş doyumuna yol açtığını ileri süren modeli de bu konuda önemli bir yer tutmaktadır.

Lawler ve Porter'a göre eğer ödüller iş doyumuna yol açıyorlarsa ve bazı durumlarda, başarımları ödülleri beraberinde getiriyorsa, o halde başarımları ile iş doyumunu arasında bir bağlantı yeni bir değişkenle yani ödüller ile oluşabilir [Tarlan ve Tütüncü, 2001: 149].

Şekil 6: Lawler ve Porter'a Göre Performans - Tatmin İlişkisi Modeli



Kaynak: [Mitchell ve Larson, 1987: 93]

Şekil 6'da görüldüğü gibi ödüller ikiye ayrılmaktadır. Kesik çizgilerle gösterilen kısımlar dışsal ödüllerdir. Dışsal ödüller, işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin başarıyla ilişkisi daha azdır. Ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller olarak adlandırılabilir. Bu ödüller, daha çok orta derece ihtiyaçları tatmin etmektedir.

İçsel ödüllendirme, işgörenin iş yaparken elde ettiği başarının kendisine verdiği hazdan kaynaklanır. Daha dengeli ve uzun sürelidir ve başarıyla doğrudan ilgilidir. Bu nedenle, kendini gerçekleştirme ihtiyacı veya daha üst ihtiyaçları karşılayan her ödül, içsel ödül olmaktadır [Tarlan ve Tütüncü, 2001: 150].

Bu yaklaşıma göre, çalışan birey, kendisine sunulan ödülleri, iş performansı sonucunda aldığını algılamalıdır. Öyle ki çalışanın tatmini, ödülün miktarı veya sayısının bir fonksiyonudur [Kantarıcı, 1997: 26].

Ödüller konusunda önemli olan başka bir husus da, eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa

ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise, kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla, tatmin olma derecesine göre kişinin bekleyişi etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir [Koçel, 2001: 523]. Bu duruma göre, eğer elde edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa birey tatmin olur. Eğer algılanan adil ödüle eşit ödül alınmazsa, performans sonucu tatminsizlik doğar [Baysal ve Tekarslan, 1996: 119].

Bireyin ödüllerden hangilerinin adil olduğu yolundaki beklentisi, kendi performansının farkında olmasından etkilenir. Ödüllere ilişkin algılar tatmin düzeyini belirler [Şimşek, 1995: 107].

Porter-Lawler Modeli'nin yöneticiler için önemi büyüktür. Bu yaklaşımla yöneticinin dikkati "ödül" kavramına çekilerek, işgörenin yüksek iş başarısı için uygun ortamın oluşturulması ve bunun ödüllendirilmesi ön plana çıkarılmaktadır.

Yönetim, performansın iş doyumuna yol açacağı görüşünü benimsiyorsa, istenen performansı sağlamak için, performansı pekiştirici ödüller koymalıdır [Gürsel ve diğerleri, 2003: 139].

Lawler-Porter Modeli'nden türetilen aşağıdaki kontrol listesi ile, yöneticilere çalışanları üzerinde uygulaması için şu tavsiyelerde bulunulabilir [Şimşek, 1995: 107]:

- Değer ifade eden ödüller teklif edin.
- Çabaların ödüle ulaştıracağını hissettirin.
- Çabaların yüksek performans sağlayacağı şekilde işleri düzenleyin.
- Nitelikli kişileri istihdam edin.
- Görevlerini doğru olarak yerine getirecek şekilde eğitin.
- Performansı ölçebilecek şekilde görevleri düzenleyin.
- Ödülleri performansa bağlayacak şekilde ödül sistemleri tasarımılayın.
- Ödüllerin adil ve hakkaniyete uygun olarak görülmesini sağlayın.

2.9.3. Performans ve Tatmin Birbirini Etkiler

İş tatmininin performansı etkilediği veya performansın iş tatminini tetiklediği yönündeki görüşleri, aralarında bir ilişkinin varlığına rağmen, net olarak destekleyen bir düşünce ortaya konulamamıştır. Bu konuda ulaşılan en önemli sonuç, yapılan araştırmalarda performans ve iş tatmini kavramlarının birbirini etkilediğinin ortaya konulması olmuştur.

Ayrıca, performans ve iş tatmini birbirini etkilemekle birlikte, bu iki kavramın haricindeki güdülenme, zeka, adalet gibi kişi, örgüt ve iş çevresinden kaynaklanan değişkenlerin de tatmin ve performans ilişkisinde önemli belirleyiciler olduğu kabul edilmiştir.

Belki de sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım, doyum ve verimliliğin birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. Bu model, başarımın, ödül ve doyum sağladığını, bunların da algılanan yüksek beklentiye nedeni ile, daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Yüksek çaba etkin başarıya yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde doyumda artış sağlar [Davis, 1984: 98].

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ ANALİZİ

3.1. İşletmelerin Tanıtımı

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptığımız anket uygulamalarındaki güvenilirliği sağlamak ve olabildiğince çok yöneticinin değerlendirmelerini alabilmek amacıyla üç ayrı işletmede anket çalışması yapılmıştır.

3.1.1. Birinci İşletme : 1994 yılında Adapazarı'nda kurulmuş olan işletme, 1997 yılında el değiştirerek şimdiki sahiplerine geçmiştir. Bu el değiştirme ile birlikte fabrikanın teknolojisi yenilenmiş ve üretim kapasitesi de önemli ölçüde artırılmıştır.

Fabrika, şişelenmiş su ve meyve suyu üretimi alanında faaliyet göstermektedir. Fabrikada, 0,5- 1,5 - 5 - 10 - 15 litrelik ambalajlar ve 19 litrelik damacanalarla su dolumu yapılmaktadır. Ayrıca, 1 litre ve 200 ml paketlerle nektar ve aromalı içecek üretilmektedir. Üretilen meyve suları iki ayrı marka ile piyasaya sürülmektedir.

Fabrika, toplam 4500 m² kapalı alana sahiptir. Dolumu yapılan sular, Kerem Ali Dağları'nın Çamlıca Beldesi Gökçe Ağaçlık Mevkiinde 850 metre yükseklikteki kaynaktan sağlanmaktadır ISO 9002 Kalite Belgesi bulunan fabrikada toplam 140 kişi istihdam edilmektedir.

3.1.2. İkinci İşletme : 1994 yılında Ankara'da kurulmuştur. 1997 yılına kadar Ankara/Siteler'de 2500 m² kapalı alanda gerçekleştirilen üretim çalışmaları, 1998 yılında Sincan Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 6000 m² kapalı alanı olan yeni yerinde devam ettirilmeye başlanmıştır.

Fabrikada, patenti kendisine ait olan çeşitli markalarla ön ödemeli elektronik kartlı doğalgaz sayacı, su sayaçları, elektrik sayaçları ve regülatör üretimi yapılmaktadır.

Üretilen sayaçlar ödemeyi kolaylaştırması, fatura takibi sorununu ortadan kaldırması, kırtasiye ve ulaşım giderlerini en aza indirmesi bakımından kullanıcılara ve tahsilatçılara önemli kolaylıklar sağlamaktadır.

TS-EN ISO 9001 Kalite Sistem Belgesi'ne sahip olan fabrikada toplam 180 personel çalışmaktadır.

3.1.3. Üçüncü İşletme

1995 yılında Çankırı'da kurulan fabrika 1997 yılında el değiştirmiş ve şu andaki sahiplerine geçmiştir. Bu el değiştirme ile birlikte üretim kapasitesi ve ürün çeşitliliği artırılmıştır.

Fabrikada et ürünleri üretimi yapılmaktadır. Ürünler üç değişik marka ile piyasaya sürülmektedir.

ISO 9001 Kalite Sistem Belgesine sahip fabrikada yaklaşık olarak 200 kişi istihdam edilmektedir.

3.2. Araştırmanın Konusu ve Amacı

İşgücünün işinden ve işletmeden beklentisi olan “iş tatmini” ile, işletmenin çalışanından memnun olup olmamasında önemli bir kriter olan “performans” olgusu arasındaki ilişkinin bireysel ve örgütsel faktörlerle değerlendirilmesi bu uygulamanın konusunu oluşturmaktadır.

İnsan ögesinin işletmeler açısından öneminin anlaşılmaya başlanmasıyla birlikte, işgücünün verimli ve doyumlu kullanılması işletmeler için önemli bir amaç olmaya başlamıştır. İnsana verilen bu önem artışıyla beraber, iş tatmini-performans etkileşiminin bilinmesinin, işletmelere önemli bir katma değer sağlayacağı düşüncesinden hareketle; bu uygulamada, iş tatmini ve performans ilişkisini, çeşitli istatistiksel analizlerden faydalanarak açıklamak amaçlanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

İş tatmini ile bireysel performans arasında ilişki vardır.

Genel iş tatmini bireysel performansı pozitif yönde etkileyebilir.

İş tatmin faktörleri bireysel performans üzerinde açıklayıcı olabilir.

Yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik özellikler performans puanlarındaki değişimleri açıklayabilir.

3.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

Çalışmada öncelikli olarak, işgören ve işletme açısından iş tatmini ve performans konuları teorik olarak incelenmeye çalışılmıştır. İş tatminini ölçebileceği düşünülen 25 adet tutum belirlenmiştir. Çalışanların performans düzeylerini belirleyebilmek için de 24 adet sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Her iki anket formu da 5'li likert ölçeğine göre puanlandırılmıştır.

Ülkemizde birçok küçük işletmede biçimsel bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Performans değerlendirme ve çalışan tatmini anketi uygulamasının işletmelerde henüz tam olarak yerleşmemesi sebebiyle, profesyonel anlamda olmasa da, uygulamamızda performans değerlendirme ve iş tatmin çalışmalarının yapıldığı işletmeler tercih edilmiştir.

Aile şirketlerinden de bir örnek işletmede uygulama yapılması düşünülmüş, ancak bu işletmelerin özellikle iş tatmini anketlerinin uygulanmasını istemedikleri görülmüş ve bu düşünceden vazgeçilmiştir.

Araştırmamız üç farklı işletmede, 75'i üretim işçisi ve 36'sı memur olmak üzere toplam 111 kişi üzerinde yapılmıştır. Doldurulan anket formlarının 15 tanesi geçersiz sayılarak değerlendirmeye alınmamıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın alan araştırması kapsamında anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede iş tatminini ve performansı belirleyebilmek için ayrı ayrı iki adet anket formu hazırlanmıştır.

Birinci form olan iş tatmin anketi iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, çalışanların işe yönelik tutumlarını ölçmeyi amaçlayan 25 ölçek ifadesi bulunmaktadır. İfadelerden 1 tanesi olumsuz, 24 tanesi ise olumlu cümle olarak düzenlenmiştir.

İkinci kısımda ise, demografik bilgilere ulaşabilmek amacıyla 6 tane demografik profil sorusu sorulmuştur.

Çalışanlara dağıtılan formlar aynı gün içinde tekrar toplanılmıştır.

Ankette tutum aralığını ölçmek için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte olumlu ifadeler için,

1= Hiç Katılmama

2= Katılmama

3= Kararsızlık

4= Katılma

5= Kesinlikle Katılma

tutumunu ifade etmektedir.

Ancak verilerin analiz edilmesinde formlar 3'lü likert ölçeğine çevrilerek analiz edilmiştir.

Bu durumda;

1-2 =Katılmama

3 = Kararsızlık

4-5 = Katılma

şeklinde ifade edilmiştir.

İkinci form olan performans değerleme formu ise; çalışanların performans düzeylerini belirlemeyi amaçlayan toplam 24 adet ifadeden oluşmaktadır. Performans değerleme formunda olumsuz ifade kullanılmamıştır. Form hazırlanırken İlhan Erdoğan'ın "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri" adlı kitabından faydalanılmıştır.

Anket, birinci değerlendirmeci olarak, iş tatmin anketine katılan çalışanların bağlı olduğu ilk amirler tarafından doldurulmuştur. Çalışanlar, ikinci bir değerlendirme olarak da, ilk değerlemeci amirden bir kademe üstteki amirleri tarafından değerlendirilmiştir. Dağıtılan formlar ertesı gün toplanmıştır. Analiz aşamasında, bu iki farklı yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınarak bu değerler analize tabi tutulmuştur

Performans değerleme anketinde de 5'li likert leği kullanılmıştır. Ölçekte;

1= ok Kötü

2= Kötü

3= İdare Eder

4= İyi

5= ok İyi

şeklinde ifade edilmiştir. Analiz esnasında performans anket formları da 3'l likert leğine çevrilmiştir.

Bu durumda;

1-2 =Kt

3 = İdare Eder

4-5 = İyi

şeklinde ifade edilmiştir.

Çalışma sonucu elde edilen veriler SPSS 10.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Değerlendirme sonuçları tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

3.6. Bulgular

3.6.1. Araştırma Grubunun Analizi

Bu bölümde ankete katılanların birim, cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim ve şu anda çalıştıkları işletmedeki çalışma süreleri analiz edilerek frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

	<u>Seçenekler</u>	<u>Kişi Sayısı</u>	<u>Yüzde</u>
Cinsiyet	Erkek	98	88,3
	Bayan	13	11,7
	<i>Toplam</i>	<i>111</i>	<i>100</i>
Yaş Grubu	18 – 26 Arası	36	33,6
	27 – 35 Arası	57	53,3
	36 ve Üzeri	14	13,1
	<i>Toplam</i>	<i>107</i>	<i>100</i>
Medeni Hal	Evli	79	71,8
	Bekar	31	28,2
	<i>Toplam</i>	<i>110</i>	<i>100</i>
Eğitim Durumu	İlköğretim	43	39,4
	Lise	41	37,6
	Üniversite	25	22,9
	<i>Toplam</i>	<i>109</i>	<i>100</i>
Çalışma Süreleri	0- 3 Yıl	31	29,5
	4 – 7 Yıl	44	41,9
	8 Yıl ve Üzeri	30	28,6
	<i>Toplam</i>	<i>105</i>	<i>100</i>
Yapılan İş	İşçi	75	67,6
	Memur	36	32,4
	<i>Toplam</i>	<i>111</i>	<i>100</i>

Ankete toplam 111 kişi katılmıştır. Ankete katılanların önemli bir çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Yapılan işlerin niteliği gereği daha çok fiziksel güce ihtiyaç

duyulmasının, erkek çalışanların tercih edilmesinde önemli bir faktör olduğu görülmüştür.

Araştırma grubunun yarısından fazlasının 27 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışanların çoğunluğunun evli olduğu tespit edilmiştir. Evlilik oranının yüksek olmasına yaş dağılımının etki ettiği söylenebilir.

Araştırma grubunun eğitim durumu incelendiğinde, sadece 25 kişinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Yapılan işlerin lise ve altı düzeyde personel tarafından yerine getirilebilecek nitelikte olması sebebiyle genellikle ilköğretim ve lise mezunlarının tercih edildiği görülmüştür.

Araştırma grubu, çalışma süreleri bakımından incelendiği zaman, önemli bir çoğunluğun 7 yıl ve daha az süredir şu andaki işletmelerinde çalıştığı görülmüştür.

Araştırma grubunun 2/3 ünün işçi kadrosunda istihdam edildiği görülmektedir. Bu sonuç, araştırma yapılan işletmelerin üretim işletmesi olması ile açıklanabilecektir.

3.6.2. İş Tatmini Ölçeği Bulguları

İş tatminine etki eden faktörleri belirleyebilmek amacıyla, açımlayıcı faktör analizi (Exploratory Factor Analysis) uygulanmıştır. Ölçeğin faktör analizi yapmaya uygunluğunun istatistiksel göstergesi olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO değeri) ve Bartlett Değerleri'ne bakıldığında ölçeğin faktör analizi uygulanmasına uygun olduğu görülmüştür. Ölçek üzerinde yapılan faktör analizi sonuçları ve yorumları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6: İş Tatmini Anketindeki Madde Ortalamaları

Değişkenler	Değişken Ortalaması
Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerime uygundur	2,43
Bu işi seçtiğim için mutluyum.	2,21
Yaptığım iş yoğun ve streslidir	2,50
İşyerimde kendimi yetiştirme ve geliştirme imkânı bulabiliyorum	2,07
İşimle ilgili alınan kararlara katılabiliyorum	1,79
Çalıştığım ortamın fiziksel (ısı, gürültü, ışık, masa gibi) şartları rahattır	1,64
Moral desteği konusunda yöneticilerim her zaman yanımdadır	1,57
Yöneticilerim, bilgili, becerikli ve yeteneklidirler	2,18
Özel sorunlarımı yöneticilerimle paylaşabiliyorum.	1,89
Aldığım ücret, yaşadığım şehrin şartlarına göre yeterlidir	1,68
İş arkadaşlarımla aldığım ücret ile benim ücretim orantılıdır	1,61
Aldığım ücret, yaptığım işin değerini karşılamaktadır	1,68
İş arkadaşlarımla çalışabileceğim en iyi insanlardır	2,46
Çalışma arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışıyorum	2,54
Kurumumun sistemli bir terfi uygulaması vardır	1,75
Kurumumda, gerekli bilgiye sahip herkes uygun bir göreve gelebilir	1,86
İşimdeki izin ve tatil süresi yeterlidir	2,21
İşler personele adil dağıtılmaktadır	1,89
İşyerinde gerekli tertip ve düzen sağlanmaktadır	2,32
Kurumumda kendimi değerli hissediyorum	2,11
Kurumumda başarılı personelin ödüllendirilmesi yeterlidir	1,89
İşyerimin ceza sistemi adaletlidir	1,75
Görev, yetki ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum	2,71
Performans değerlendirme yapılmasını gerekli ve faydalı görüyorum	2,57
Şirketimin performans değerlendirme sistemini beğeniyorum	1,89

Tablo 6'da görüldüğü gibi maddelere ait ortalamalar 1,57 ile 2,71 arasında değişmektedir. Bu bulguya göre iş tatmini ölçeğindeki maddelere cevaplayıcıların kararsız kaldıkları söylenebilir. Döndürme öncesi maddelerin 1.faktördeki yükleri ise ,003 ile ,704 arasında değişmiştir. Bu oldukça geniş bir dağılımdır. Bu durum, döndürme kullanmanın gerekliliğinin de bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Faktör

ortak varyansları ,343 ile ,829 arasında değişmektedir. Bu değerler, tanımlanan dört faktörün maddelerdeki ortak varyansının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Döndürme sonrasında, değişkenlerin faktörlere göre dağılımı Tablo 7'deki gibi oluşmuştur.

Tablo 7: Döndürme Sonrasında Belirlenen Maddelerin Dağıldığı Faktörler ve Maddelerin Faktör Yükleri

Değişken No	İşin Kendisi	İşyerinde İletişim	Kurumsal Uygulamalar	Ücret ve Adalet
D4	,618			
D17	,614			
D22	,595			
D3	,578			
D1	,567			
D7	,559			
D19	,555			
D25	,552			
D13		,757		
D20		,660		
D14		,635		
D23		,603		
D8		,582		
D16			,737	
D21			,698	
D9			,610	
D15			,574	
D5			,512	
D6			,475	
D12			,418	
D11				,739
D10				,667
D2				,589
D18				,563

Tablo 7 incelendiği zaman, birinci faktörde; çalışanın işyerinde kendini geliştirme imkanları, işteki izin ve tatiller, işyerinin ceza sistemi, iş yoğunluğu ve stres, işin yeteneklere uygun olması, işi yönetenlerin çalışana destek olup olmaması, işyeri disiplini ve işte ortaya konan performansın ölçölüş şekli ile ilgili maddelerin toplandığı görölmektedir.

İkinci faktörün altında, iş arkadaşlarından memnuniyet, değer görme, iş arkadaşları ile uyum içinde çalışma, görev ve yetkilerin çalışana üstleri tarafından tam olarak ifade edilmesi ve çalışanın yöneticisinin bilgi ve becerisi hakkındaki düşüncelerinden oluşan değişkenler toplanmıştır.

Üçüncü faktörün altında, gerekli şartlara sahip olanların terfi edip edemeyecekleri, ödüllendirme sistemi, sorunların kurum içinde başkaları ile paylaşılabilmesi, terfi sistemi, iş ile ilgili kararlara katılmaya imkan verip vermeme, çalışma ortamına kurumun yeterince önem verip vermemesi ve kurumsal ücret politikası ile ilgili değişkenler toplanmıştır.

Dördüncü faktör ise, ücretteki adalet, yaşanılan şehre göre ücret miktarı ve işlerin dağıtımındaki adalet değişkenlerinden oluşmaktadır.

Yapılan faktör analizi sonrası oluşan faktörler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Döndürme Sonrası Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Özdeğerler	Faktörlerin Açıkladığı Varyans	Açıklanan Toplam Varyans
İşin Kendisi	7,168	14,819	14,819
İşyerinde İletişim	2,521	14,384	29,203
Kurumsal Uygulamalar	2,265	13,651	42,854
Ücret ve Adalet	1,888	12,515	55,370

Tablo 8 incelendiğinde, yapılan faktör analizi sonucuna göre, ölçeğin dört faktörden oluştuğu görülmektedir. Bu faktörler dördü birlikte toplam varyansın %55'ni açıklayabilmektedir.

Birinci faktör (işin kendisi), toplam varyansın 0,15'ini, İkinci faktör (işyerinde iletişim) toplam varyansın 0,14'ünü, üçüncü faktör (kurumsal uygulamalar) toplam varyansın 0,14'ünü, dördüncü faktör (ücret ve adalet) toplam varyansın 0,13'ünü açıklamaktadır. Faktörlerin açıkladıkları varyans oranları arasında önemli bir farklılık görülmemektedir. Dört faktörün de varyans oranları birbirine yakındır.

3.6.3. Performans Ölçeği Bulguları

Performans ölçeğinin yapısı hakkında bilgi edinmek için de faktör analizi yapılmıştır. Yapılan temel bileşenler faktör analizine yönelik bulgular aşağıda verilmektedir.

Performans ölçeğinin faktör analizi yapılmaya uygunluğunun istatistiksel göstergesi olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO değeri) ve Bartlett Değerleri'ne bakıldığında, ölçeğin faktör analizi yapılmaya uygun olduğu görülmüştür.

Ölçekte, döndürme yapılmaksızın 1'in üzerinde çıkan özdeğer sayısı 6'dır. Kullanılan varimax döndürme yöntemine göre belirlenen altı faktör, toplam varyansın ,67 sini açıklamıştır.

Tablo 9: Performans Ölçeğindeki Maddelerin Ortalamaları

Değişkenler	Değişken Ortalaması
İş arkadaşları ile ilişkileri	2,64
Planlı çalışma becerisi	2,47
Ahlaki değerleri	2,86
Kendini geliştirme ve öğrenme isteği	2,53
İşyerini benimseme ve bağlılığı	2,72
Şirket çıkarlarını gözetmesi	2,79
Bilgi paylaşımı	2,52
Karşı görüşlere önem verme	2,34
Hatalardan ders çıkarma	2,47
Görevini yapabilmesi için gerekli olan bilgiye sahip olma düzeyi	2,45
Kullanılan araç-gereç ve makine bilgisi	2,52
Problem çözümüleme bilgi ve becerisi	2,38
Temiz ve düzenli çalışması	2,60
İş disiplini	2,56
Ekip halinde iş yapabilme becerisi	2,54
Verilen işi zamanında ve eksiksiz yapma	2,60
Malzeme ve diğer kaynakları doğru kullanma	2,58
Yaptığı işin kalitesi	2,64
Yaptığı işi takip ve sonuçlandırma	2,60
Alınan kararlara uyma	2,73
Ürünleri hatasız yapma	2,65
Devamsızlık (Yıllık veya Aylık)	2,88
İşe geç gelme (Yıllık)	2,89
İzin kullanma düzeyi (Yıllık)	2,88

Tablo 9 incelendiği zaman değişkenlere ait ortalamaların 2,34 ile 2,89 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bulguya göre performans ölçeğindeki maddelere cevaplayıcıların katıldıkları söylenebilir. Döndürme öncesi maddelerin 1. faktördeki yükleri ise ,530 ile ,750 arasında değişmiştir. Faktör ortak varyansları ,578 ile ,826 arasında değişmektedir. Bu değerler, tanımlanan altı faktörün maddelerdeki ortak varyansının oldukça yüksek olduğunun göstergesidir.

Döndürme sonrasında değişkenlerin faktörler arasındaki dağılımları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Döndürme Sonrasında Belirlenen Değişkenlerin Dağıldığı Faktörler ve Değişkenlerin Faktör Yükleri

Değişken No	İş Kalitesi	İş Bilgisi	Takım Çalışması	Çalışma Planına Uyma	İşyerini Benimseme	Kişilik Özellikleri
D21	,826					
D18	,766					
D19	,632					
D9	,551					
D16	,550					
D17	,541					
D11		,834				
D10		,775				
D12		,714				
D4		,569				
D2		,458				
D8			,747			
D1			,738			
D15			,701			
D7			,580			
D23				,927		
D24				,870		
D22				,716		
D5					,819	
D6					,810	
D20					,430	
D3						,729
D14						,623
D13						,547

Tablo 10 incelendiği zaman; birinci faktörde, yapılan işteki hata, yapılan işin kalitesi, iş ile ilgili süreçlere dikkat etme, yapılan hataları tekrarlama, verilen işi zamanında ve eksiksiz yapma ve iş yapılan araç-gereci koruma değişkenlerinin toplandığı görülmektedir.

İkinci faktörün altında; araç-gereç bilgisi, problem çözme becerisi, iş bilgisi, planlı çalışma becerisi ve kendini geliştirme isteğinden oluşan değişkenler yer almıştır.

Üçüncü faktör; karşı görüşlere önem verme, iş arkadaşları ile ilişkiler, ekip halinde iş yapabilme yeteneği ve bilgi paylaşımı değişkenlerinden oluşmuştur.

Dördüncü faktörün altında; devamsızlık, geç gelme ve izin kullanma düzeyi ile ilgili değişkenler yer almıştır.

Beşinci faktörü; iş yerine bağlılık, şirket çıkarlarını gözetme ve şirket kararlarına uyma değişkenleri oluşturmaktadır.

Altıncı faktör ise, ahlaki yapı, iş disiplini, temizlik ve düzen değişkenleri tarafından oluşturulmaktadır.

Tablo 11: Döndürme Sonrası Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Özdeğerler	Faktörlerin Açıkladığı Varyans	Açıklanan Toplam Varyans
İş Kalitesi	7,523	14,430	14,430
İş Bilgisi	2,480	12,761	27,192
Takım Çalışması	1,957	12,094	39,286
Çalışma Planına Uyma	1,586	10,289	49,576
İşyerini Benimseme	1,368	9,666	59,242
Kişilik Özellikleri	1,111	7,532	66,774

Tablo 11’de görüldüğü gibi, döndürme sonrası faktör analizi sonuçlarında özdeğeri 1’in üzerinde 6 faktör belirlenmiştir. Bu faktörlerin açıkladıkları varyanslar ise şu şekildedir: Birinci faktörün (iş kalitesi) %14, ikinci faktörün (iş bilgisi) %13, üçüncü faktörün (takım çalışması) %12, dördüncü faktörün (çalışma planına uyma) %10, beşinci faktörün (işyerini benimseme) %10 ve altıncı faktörün (disiplin)varyansı %8 dir. Altı faktörün açıkladığı toplam varyans ise %67’ dir. Bu değer oldukça iyi bir değer olarak kabul edilebilir.

3.6.4. İş Tatmini, Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaş ile Performans Puanları Arasındaki İlişki

Performans puanları üzerinde iş tatmin puanları, cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerinden hangilerinin etkili (açıkladığı) olduğunu belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, medeni durum ve iş tatmin değişkenlerine göre performansın açıklanmasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Performans Puanlarının Açıklanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata _B	β	T	p
Sabit	40,585	3,940		10,302	,000
Genel İş Tatmini	0,180	0,063	0,269	2,867	,005
Cinsiyet	2,729	2,036	0,138	1,340	,183
Medeni Durum	-2,174	1,709	-0,150	-1,272	,206
Yaş	1,909	1,082	0,193	1,765	,081

$$R = 0,339 \quad R^2 = 0,115 \quad p < ,05$$

Regresyon analizinde bağımlı değişken olarak bireylerin genel performans puanları kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler olarak ise, yapılan faktör analizinin daha çok tek boyutlu bir ifade şeklinde çıkması sebebiyle, genel tatmin seviyesi yani, “genel olarak işimden tatmin duyuyorum” ifadesi, cinsiyet, medeni hal ve yaş kullanılmıştır.

Bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, performans puanlarıyla iş tatmin puanları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde ($r = ,27$); cinsiyet ($r = ,13$), medeni durum ($r = -,12$) ve yaş ($r = ,17$) değişkenleri ile performans puanları arasında yine düşük düzeyde bir ilişki görülmektedir. İş tatmin puanları, cinsiyet, yaş, medeni durum değişkenleri hep birlikte bireylerin performans puanları ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ($R = 0,339 \quad R^2 = 0,115 \quad p < 0,05$). Bu değişkenler hep birlikte bireylerin performans puanlarındaki toplam varyansın yaklaşık olarak %12’sini açıklayabilmektedir.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre; bağımsız değişkenlerin, bireylerin performans puanlarını açıklayabildikleri oranlar bakımından önem sırasının iş tatmin puanları, yaş, medeni durum ve cinsiyet şeklinde olduğu görülmektedir. Yani, bağımsız değişkenler arasında performans düzeyini en fazla genel iş tatmin seviyesi açıklayabilmektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, sadece iş tatmin puanlarının bireylerin performans puanları üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerin ise önemli bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Performans puanlarının açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{PERFORMANS} = 40,58 + 0,18 \text{ Genel İş Tatmini} + 2,73 \text{ Cinsiyet} - 2,17 \text{ Medeni Durum} + 1,9 \text{ Yaş.}$$

Bu modelde katsayıların anlamlılığına ilişkin f değerine bakıldığında ($F = 2,719$, $p < ,05$) modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

İş tatmin anketinde yapılan faktör analizi sonucu ortaya çıkan dört faktörün ayrı ayrı performans düzeyine olan etkilerini belirlemek amacıyla da regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Performans Düzeyine Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	52,540	3,725		14,104	,000
İşin Kendisi	,258	,237	,139	1,089	,279
İşyerinde İletişim	,523	,271	,210	1,928	,057
Kurumsal Uygulamalar	,090	,273	,047	,330	,742
Ücret ve Adalet	-,258	,340	-,102	-,758	,450

$$R=0,270 \quad R^2=0,07 \quad p>,05$$

Analizde bağımlı değişken olarak bireylerin genel performans puanları kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler olarak ise, iş tatminini oluşturan faktörler yani; işin kendisi, iletişim, kurumsal uygulamalar, ücret ve adalet faktörleri alınmıştır.

Tablo 13'deki bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, performans puanlarıyla işin kendisi, iletişim, kurumsal uygulamalar, ücret ve adalet değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>,05$). Bu durumda iş tatmin ölçeğindeki dört faktörün, ayrı ayrı olarak performans puanlarındaki değişimleri açıklayamadıkları görülmektedir. Yani iş tatmin faktörleri bağımsız birer değişken olarak düşünüldükleri zaman performansın açıklanmasına yeterince katkı sağlayamamaktadır.

Performans puanlarının açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği ise şöyledir.

$$\text{PERFORMANS} = 52,54 + 0,25 \text{ İşin Kendisi} + 0,52 \text{ İş Yerinde İletişim} + 0,09 \text{ Kurumsal Uygulamalar} - 0,26 \text{ Ücret ve Adalet.}$$

Bu modelin anlamlılığa ilişkin f değerine bakıldığında ise modelin anlamlı olmadığı ($F=2,077$, $p>0,05$) görülmektedir.

Çalışmamızda ayrıca, bireylerin iş tatmin puanları ile performans puanları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi (Pearson Momentler Çarpımı) yapılmıştır.

Yapılan analizde, işten tatmin duyulması ile performans düzeyi arasında düşük düzeyde ($r=,25$) pozitif ve anlamlı ($P<,05$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumda, iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel açıdan düşük düzeyli bir ilişki olduğu için, iş tatmini yüksek olan her personelin performansının da yüksek olacağı tam olarak söylenemeyecektir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

İş tatmini ve bireysel performans kavramı, işletmelerin ve insan kaynakları profesyonellerinin üzerinde durduğu iki önemli konudur. Ticari gayelerle kurulan hiçbir işletmenin bunu göz ardı etmesi düşünülemez. Çünkü, birisi insan sermayesini ve onun yaşam niteliğini yakından ilgilendirirken, diğeri işletmenin geleceği açısından çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgücü, üretime; eğitimi, tecrübesi, zihinsel ve bedensel emeği ve benzeri faktörlerle katkıda bulunmaktadır. Bunun karşılığında ise çalıştığı işyerinden çeşitli ihtiyaçlarının giderilmesini talep etmektedir. Bu taleplerin yerine getirilip getirilmemesine göre işinden tatmin olmakta veya huzursuzluk duymaktadır. İşveren ise, çalışandan en iyi şekilde faydalanmak istemekte ve bunun karşılığını da çalışana parasal ve parasal olmayan kaynaklarla ödemektedir. Yani işçi ve işverenin birbirlerine sundukları değerler ikisi için de oldukça önemli şeylerdir.

Teoriler incelendiği zaman işgücünün tatminini belirleyen faktörlerin işin niteliği, ücret, örgüt ve yönetim, kariyer imkanları, çalışma arkadaşları, yaş, cinsiyet, eğitim gibi etkenlerin olduğu görülmektedir. İşten duyulan tatminsizlik duygularının ise, işe devamsızlık, hata oranında artış, sağlık sorunları, uyumsuz davranış biçimleri ve yaşam doyumsuzluğu şeklinde sonuçlar ortaya çıkardığı tespit edilmiştir. İş tatmininin sadece çalışanı ilgilendirdiğini düşünmek yanlış olacaktır. Çünkü işten duyulan tatmin, yapılan işin kalitesini doğrudan etkileyebildiği için işletmeler de artık iş tatmini kavramına daha çok önem vermek durumundadırlar.

Bireysel performans seviyesinin ise, iş ile ilgili fiziksel şartlar, organizasyonel faktörler ve kişisel özelliklerle yakından ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Düşük performans seviyesi ise işletmelerin en önemli sorunlarından biri olarak ifade edilmektedir. Performansın yükseltilebilmesi için öncelikli olarak performans düşüklüğünün sebeplerinin tespit edilmesi ve çalışanlara mutlaka performans desteği verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

İşveren, bireysel performansı sistemli bir şekilde ölçmek zorundadır. Çünkü; ücret, prim, kariyer planlaması, ödüllendirme ve cezalandırma gibi birçok karara bu ölçümler

kaynaklık etmektedir. Performans değerleme aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarının ne kadar iyi yapıldığı konusunda da fikir vermektedir. Performans kavramına işğören açısından bakıldığı zaman ise, iyi bir performansın normal şartlarda işğücüne ödöl olarak döndüğü görölmektedir. Sonuç olarak bakıldığı zaman, değerleme sonucu elde edilen bilgilerin hem işletme hem yönetici hem de işğücü açısından önem arz ettiği görölmektedir.

Yapılan çalışmalar iş tatmini ile bireysel performans düzeyi arasında bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun için, çalışanların performanslarının yükseltilmesi çalışmalarında işten duyulan tatminlerinin artırılması da üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İş tatmininin performansı etkileyip etkilemediğini incelemeye yönelik yaptığımız çalışmamızda; iş tatminini oluşturan faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılan faktör analizinde, iş tatmininin işin kendisi, işyerinde iletişim, kurumsal uygulamalar ve ücret olmak üzere dört faktörden meydana geldiği görölmüştür. Bu faktörler arasında iş tatminini en fazla etkileyen faktör olarak “işin kendisi” faktörü ön plana çıkmaktadır. Yani çalışanlar, iş ile ilgili düzenlemelere diğer faktörlerden çok önem vermekte, diğer faktörler iş tatminini belirlemede göreceli olarak düşük kalmaktadır. İncelenen işletmelerin üretim işletmeleri olduğu göz önünde bulundurulunca işin fiziksel zorlukları, izin, tatiller ve disiplin gibi değişkenleri içinde bulunduran iş faktörünün ön plana çıkması doğal görölebilecektir. Bu durumda işletmelerin daha çok iş ile ilgili şartlara önem verip, öncelikli olarak bu şartları iyileştirmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Burada üzerinde durulması gereken önemli bir husus, işletmelerin genellikle en önemli tatmin kaynağı olarak gördükleri ücret faktörünün diğer faktörlerden sonra gelmesidir. İşletmeler ve yöneticiler genellikle en önemli tatmin faktörü olarak ücreti görmekte ve o konuda yapılan düzenlemelerin çalışanların tatmin seviyelerini hemen yükselteceğini düşünmektedirler. Ancak, bu düşünce kısmen doğru olmakla birlikte, işin kendisi ile ilgili faktör başta olmak üzere diğer faktörlerin de hiçbir şekilde ihmal edilmemesi gerektiği görölmektedir.

Performans ölçeğinde ise; yapılan işin kalitesi, iş bilgisi, takım çalışması, çalışma planına uyum, işyerini benimseme ve kişisel özellikler olmak üzere altı faktör ortaya çıkmaktadır. Performans düzeyini en fazla etkileyen faktör olarak ise, yapılan işin kalitesi ön plana çıkmaktadır. Diğer faktörler ise bu faktöre göre düşük seviyelerde bulunmaktadırlar. Buradan, yöneticilerin performans değerlendirme uygulamalarında çoğunlukla ortaya konan işin kalitesi ile ilgili değişkenlere dikkat ettikleri söylenebilecektir. Ölçek derinlemesine incelendiğinde ölçeğin aslında tek boyutlu olduğu ve “genel performans” düzeyi olarak adlandırılabilenliği görülmektedir.

Performans düzeyi bağımlı değişkeni üzerinde etkisi olan bağımsız değişkenleri tespit edebilmek amacıyla yapılan regresyon analizinde, cinsiyet, medeni hal ve yaş faktörlerinin bireysel performans üzerinde açıklayıcı bir etkisinin olmadığı yani, performans düzeyinin bu faktörlere göre farklı sonuçlar vermediği görülmüştür.

Faktör analizi sonucu oluşan iş tatmin faktörlerinin performans üzerinde açıklayıcı olup olmadığını anlamaya yönelik olarak yapılan regresyon analizinde, iş tatmin ölçeğindeki dört faktörün bağımsız birer değişken olarak düşünüldükleri zaman, performansın açıklanmasına yeterince katkı sağlayamadıkları görülmektedir.

İş tatmini ölçeğinin, genel tatmin seviyesi yani, “bütün şartlar göz önünde bulundurulduğu zaman işimden tatmin duyuyorum” şeklinde düşünüldüğü zaman, performans düzeyini pozitif olarak etkilediği görülmüştür.

Ayrıca iş tatmini ile performans düzeyi arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yaptığımız korelasyon analizinde; iş tatmini ile performans düzeyi arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Elde edilen bu bilgiler doğrultusunda, iş tatmininin performans düzeyindeki değişimleri etkilediği, ancak bunun performans kavramını tamamen açıklayacak düzeyde olmadığı, bu durumda ise iş tatmini ile birlikte, başka faktörlerin de performans üzerinde kısmen etkili olduğu söylenebilecektir. Yani; işletmelerin bireysel performansı artırabilmek için iş tatmini ile birlikte diğer faktörlere de önem vermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin iş tatmin seviyesindeki değişmelerin performans düzeylerini etkileyip etkilemediğini incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada ulaşılan sonuçlar dikkate alındığı zaman konu ile ilgili yeni çalışma konusu olarak şunlar önerilebilir:

Yapılan bu çalışmada, iş tatmininin performansın belli bir miktarını açıkladığı görülmektedir. Bu çerçevede performansı etkileyebilecek diğer faktörlerin neler olduğu araştırılabilecektir.

Bu konuda literatürdeki tartışmalar dikkate alındığı zaman, performansın da iş tatminini açıklayıp açıklamadığı ayrı bir çalışma konusu olabilecektir.



KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKAL, Zühal., İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. 5.Baskı.: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:473 Ankara-2002

AKIN, Adnan; “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, Sivas-2002, ss. 97-113

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK., İnsan Kaynakları Yönetimi. 4.Baskı, Barış Yayınları –Fakülteler Kitapevi, İzmir-2001

AŞKUN, İnal Cem., İşgören, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 207, Eskişehir-1978

ATAAY, İsmail Durak., İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, Birinci Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 166, İstanbul-1985

ATAAY, İsmail Durak., İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, Birinci Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İstanbul-1990.

ATAAY, İsmail Durak., İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Mess Yayınları, İstanbul-1988

BARUTÇUGİL, İsmet., Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul – 2002

BAŞARAN, İbrahim Ethem., Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara-1991.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi. Sakarya-2003.

- BAYSAL, A. Can, Erdal TEKARSLAN.,** Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayım, İstanbul-1996.
- BEKTAŞ, Kazım;** “Başarı Değerleme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:3, Ankara-1992, ss. 57-84
- BENTLEY, Trevor.,** İnsanları Motive Etme, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul-1999.
- BERNARDIN, H.John, Joyce E.A. RUSSELL.,** Human Resource Management An Experiential Approach, Irwin McGraw Hill, Singapore-1998.
- BİLGİN, Nuri.,** Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar, Sistem Yayıncılık, İstanbul-1995.
- BİNBAŞIOĞLU, Cavit, Etkin BİNBAŞIOĞLU.,** Endüstri Psikolojisi, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara-1989.
- BİNGÖL, Dursun.,** “İş Tatmini ve Verimlilik”, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:5, Sayı:3-4, Erzurum-1982, ss. 177-186
- BİNGÖL, Dursun.,** İnsan Kaynakları Yönetimi. 4.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul-1998.
- BİNGÖL, Dursun.,** İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları: 21, İstanbul-1990.
- BİNGÖL, Dursun.,** Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Yayınları, Yayın No:89, Erzurum-1990.

- CAN, Halil, Ahmet AĞÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI.,** Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara- 1995.
- CANMAN, A.Doğan.,** Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayın No: 252, Ankara-1993.
- CEM, Cemil;** “İşgörenin Değerlendirilmesi”, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:107, İstanbul-1977
- ÇARIKÇI, İlker;** “Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Özellikler ve Örgütsel Sonuçları”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 4, Ankara-2001, ss.161-178
- DALAY, İsmail, Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNIŞIK.,** Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım, İstanbul-2002.
- DAVIS, Keith;** İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çev., Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:136, İstanbul-1984.
- DENGİZ, G.Murat.,** Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi, Ankara-2000.
- DESSLER, Garry.,** Human Resource Managent, Prentice Hall, New Jersey-1997
- DİCLE, Ülkü.,** Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi-Türkiye Uygulaması, Ortadoğu Teknik Üniv., İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 43, Ankara-1982.
- DİCLE, Ülkü;** “Başarı Değerlemede Çağdaş Gelişmeler”, ODTÜ Geliştirme Dergisi, Sayı 17, Ankara-1977.
- DİKMEN, Ahmet Alpay.,** “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi”, Anakara Üniv. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt:50, No:3-4, Ankara-1995, ss. 115-140

EHTİYAR, Rüya; “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:4, Ankara-1996, ss. 109-122

EMLER, H.Burack, D.Smith ROBERT., Personel Management-Human Resource Systems Approach, West Pub. Co. U.S.A.-1977

ERDİL, Oya, Halit KESKİN, Salih Zeki İMAMOĞLU, ve Serhat ERAT., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı: 1, İstanbul-2004, ss. 17-26

ERDOĞAN, İlhan., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:5, İstanbul-1999.

ERDOĞAN, İlhan., İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul-1997.

ERDOĞAN, İlhan., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 248, İstanbul-1991.

EREN, EROL., Yönetim Psikolojisi. 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul-1993.

EREN, Erol., Yönetim Psikolojisi.2.Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:2, İstanbul-1984.

EROĞLU, Feyzullah., Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, İstanbul-1998.

FELDMAN, Daniel C., Hugh j. ARNOLD., Managing Individual and Group Behavior in Organizations, 2. Baskı, Mc. Graw-Hill Book Company, London-1985.

FINDIKÇI, İlhami., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul-2000.

GREENBERG, Jerald, Robert A. BARON., Behavior in Organization, 6. Baskı, Prentice Hall Inc., New Jersey-1997.

GÜNEY, Salih, Abdülkadir VAROĞLU ve Mavili AKTAŞ; “Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:3, Ankara-1996, ss., 53-76

GÜRSEL, Musa, Hüseyin IZGAR, Vicdan ALTINOK, Şahin KESİCİ, Hasan BOZGEYİKLİ, Abdullah SÜRÜCÜ ve Ayşe NEGİŞ., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Eğitim Kitabevi, Konya-2003.

İNCİR, Gülten., Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, M.P.M. Yayınları No: 401, Ankara-1990.

KAVANAUGH, Raphael R, Jack D. NINEMEIER., Hospitality Supervision, Educational Institute of the AH&MA, USA-1995.

KAYNAK, Tuğray., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım, İstanbul-1995

KILIÇ, Tanıl, Erden AKKAVUK; “Takım Performansının Yönetimine Metodolojik Bir Yaklaşım”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, Antalya-2001, ss.103-120.

KİTAPÇI, Hakan, Bülent SEZEN ve Murat MEMİŞ; “Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 5-6, Erzurum- 2002

KOÇEL, Tamer., İşletme Yöneticiliği. 8.Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul-2001.

LANDY, F.J., “An Opponent Process Theory of Job Saticfaction”, Jurnal Of Applied Psychology, Volume:63, No:5, 1978, ss. 533-547

MITCHELL, R.Terence, R.James LARSON., People in Organizations, An Introduction to Organizational Behaviour, USA-1987

NAKTİYOK, Atılhan, Orhan KÜÇÜK., “İşgören ve Müşteri Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme”, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:17, Sayı:1-2, Erzurum-2003, ss.225-243

NELSON, Debra, Champ QUICK, Organizational Behavioral, West Pub, New York-1994

ÖNCER, Mustafa; “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı: 3, Ankara -2000, ss. 133-152

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniv. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon-2003, ss. 695-709

ÖZER, Mevlüt., Denetim 1.Cilt, Özkan Matbaacılık, Ankara-1997

ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK ve Azmi YALÇIN., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana-2002.

ÖZKALP, Enver, Çiğdem KIREL., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir-2001.

ÖZTÜRK, Azim, Y.Selim GÜZELSOYDAN; “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1-2, Erzurum-2001, ss. 333-345.

ÖZTÜRK, Azim., “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:4, Ankara-1994, ss. 113-129

PALMER, Margaret J., Performans Değerlendirmesi, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul-1993

SERBEST, Fatma; “İş Yaşamı Niteliği (QWL)”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:2, Ankara-2000, ss. 27-40

SİLAH, Mehmet., Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi Yayınları, Ankara-2001

SİLAH, Mehmet; “İş Tatmini”, Cumhuriyet Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Sivas-1996, ss. 269-278.

SİNANGİL, Handan Kepir (Editör:Suna Tevrüz)., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara-1998.

ŞAHİN, Nesrin H., Ayşegül D. BATIGÜN, “Özel Bir Hastane Personelinde İş Doyumu ve Stres”, Türk Psikoloji Dergisi, Cilt 12 Sayı 39 Ankara 1997 S 58

ŞİMŞEK, Levent; “İş Tatmini”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:2, Ankara-1995, ss. 91-108

ŞİMŞEK, M.Şerif., Yönetim ve Organizasyon, Ankara-1999

ŞİMŞEK, Muhittin, Mustafa NURSOY., Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayınları, İstanbul-2002.

TARLAN, Deniz, Özkan TÜTÜNCÜ; “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyum Analizi” Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, İzmir-2001, ss. 141-163

TİKİCİ, Mehmet, Mehmet DENİZ., Örgütsel Davranış. 2.Baskı, Ömer Ofset, Malatya-1993

TORTOP, Nuri, Eyüp G. İSBİR ve Burhan AYKAÇ., Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara-1993

TURGUT, Hakan; “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, Ankara- 2001 ss.56-68

TUTUM, Cahit., Personel Yönetimi, TODAİE Yayın No: 179, Ankara-1979

UYARGİL, Cavide., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:262, İstanbul-1994

ÜLSEVER, Cüneyt., 21.Yüzyılda İnsan Yönetimi, Om Yayınevi, İstanbul-2003.

WALKER, James W., Human Resource Strategy, McGraw Hill Int. Editions, Singapore-1992

WILLIAMS, J.Clifton., Human Behavior In Organizations, 2.Ed. South Western Pub. Co. 1982

WREN, A.Daniel., The Evolution of Management Thought. 3rd Edition, John Wiley and Sons, New York-1987

YAMAK, Oygur., Üretim Yönetimi, Sinerji Yayınları. 3.Baskı, İstanbul-2001.

YÜCEL, Recep; “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme”, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:3, İzmir-1999, ss. 110-128

YÜKSEL, İhsan; “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1, Kocaeli-2002, ss., 67-78



DİĞER KAYNAKLAR

GÜNEY, Muhammet Kürşat, Satış Elemanlarının Performansı, İş Tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri: Büro Makineleri Sektöründe Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1994.

KANTARCI, Kemal, Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir-1997.

KILIÇER, Kerem, Büro Çalışanlarının Performans Yetersizliklerinin Giderilmesinde Eğitimin Rolüne İlişkin Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara-2002

Arthur Andersen 2001' e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayınları, İstanbul-2000.

İŞ TATMIN FORMU

Aşağıda, yaptığınız işten duyduğunuz doyum derecesini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Değerlendirmeler en az seviyeden en çok'a (1'den5'e) doğru sıralanmıştır. Size uygun olan dereceyi gösteren sayıya (x) İşareti Koyunuz. Formlara İsim Yazmayınız.

(1 : Kesinlikle Katılmıyorum, 2 : Katılmıyorum, 3 : Kararsızım, 4 : Katılıyorum, 5 : Kesinlikle Katılıyorum)

No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım / Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş bilgi ve yeteneklerime uygundur.	1	2	3	4	5
2	Bu işi seçtiğim için mutluyum.	1	2	3	4	5
3	Yaptığım iş yoğun ve streslidir.	1	2	3	4	5
4	İşyerimde kendimi yetiştirme ve geliştirme imkânı bulabiliyorum.	1	2	3	4	5
5	İşimle ilgili alınan kararlara katılabiliyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım ortamın fiziksel (ısı, gürültü, ışık, masa gibi) şartları rahattır.	1	2	3	4	5
7	Moral desteği konusunda yöneticilerim her zaman yanımdadır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticilerim, bilgili, becerikli ve yeteneklidirler.	1	2	3	4	5
9	Özel sorunlarımı yöneticilerimle paylaşabiliyorum.	1	2	3	4	5
10	Aldığım ücret, yaşadığım şehirin şartlarına göre yeterlidir.	1	2	3	4	5
11	İş arkadaşlarımın aldığı ücret ile benim ücretim orantılıdır.	1	2	3	4	5
12	Aldığım ücret, yaptığım işin değerini karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
13	İş arkadaşlarım çalışabileceğim en iyi insanlardır.	1	2	3	4	5
14	Çalışma arkadaşlarım ile uyum içerisinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
15	Kurumumun sistemli bir terfi uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
16	Kurumumda, gerekli bilgi ve beceriye sahip herkes uygun bir göreve gelebilir.	1	2	3	4	5
17	İşimdeki izin ve tatil süresi yeterlidir.	1	2	3	4	5
18	İşler personele adil dağıtılmaktadır.	1	2	3	4	5
19	İşyerinde gerekli tertip ve düzen sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
20	Kurumumda kendimi değerli hissediyorum.	1	2	3	4	5
21	Kurumumda başarılı personelin ödüllendirilmesi yeterlidir.	1	2	3	4	5
22	İşyerimin ceza sistemi adaletlidir.	1	2	3	4	5
23	Görev, yetki ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
24	Performans değerlendirme yapılmasını gerekli ve faydalı görüyorum.	1	2	3	4	5
25	Şirketimin performans değerlendirme sistemini beğeniyorum.	1	2	3	4	5

Biriminiz :

Cinsiyetiniz : Erkek Bayan

Medeni Haliniz : Evli Bekar Boşanmış

Yaşınız : 18- 21 22-26 27 -31 32-36 37 46-55

Eğitiminiz : İlköğretim Lise MYO Fakülte L.Üstü

Bu Şirkette Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz : 0 -3 Yıl 4-7 Yıl 8-11 Yıl 12- 16- 25 Yıl

PERFORMANS DEĞERLEME FORMU

Aşağıda, astlarınızın iş performanslarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere yapacağınız değerlendirmeler en kötü seviyeden en iyi'ye (1'den5'e) doğru sıralanmıştır. Puanlandırmanız esnasında, değerlendireceğiniz kişiye en uygun olan dereceyi gösteren sayıyı işaretleyiniz (X).

(1 : Çok Kötü, 2 : Kötü, 3 : İdare Eder / Orta, 4 : İyi, 5 : Çok İyi)

S. No	İFADELER	Çok Kötü	Kötü	İdare Eder / Orta	İyi	Çok İyi
1	İş arkadaşları ile ilişkileri	1	2	3	4	5
2	Planlı çalışma becerisi	1	2	3	4	5
3	Ahlaki değerleri	1	2	3	4	5
4	Kendini geliştirme ve öğrenme isteği	1	2	3	4	5
5	İşyerini benimseme ve bağlılığı	1	2	3	4	5
6	Şirket çıkarlarını gözetmesi	1	2	3	4	5
7	Bilgi paylaşımı	1	2	3	4	5
8	Karşı görüşlere önem verme	1	2	3	4	5
9	Hatalardan ders çıkarma	1	2	3	4	5
10	Görevini yapabilmesi için gerekli olan bilgiye sahip olma düzeyi	1	2	3	4	5
11	Kullanılan araç-gereç ve makine bilgisi	1	2	3	4	5
12	Problem çözümü bilgi ve becerisi	1	2	3	4	5
13	Temiz ve düzenli çalışması	1	2	3	4	5
14	İş disiplini	1	2	3	4	5
15	Ekip halinde iş yapabilme becerisi	1	2	3	4	5
16	Verilen işi zamanında ve eksiksiz yapma	1	2	3	4	5
17	Malzeme ve diğer kaynakları doğru kullanma	1	2	3	4	5
18	Yaptığı işin kalitesi	1	2	3	4	5
19	Yaptığı işi takip ve sonuçlandırma	1	2	3	4	5
20	Alınan kararlara uyma	1	2	3	4	5
21	Ürünleri hatasız yapma	1	2	3	4	5
22	Devamsızlık (Yıllık veya Aylık)					
23	İşe geç gelme (Yıllık)					
24	İzin kullanma düzeyi (Yıllık)					

Değerlendirilenin

Adı Soyadı :

Görevi :

Değerlemeci :

ÖZGEÇMİŞ

Zakir ODABAŞ 1975 yılında Çorum'da doğdu. İlkokulu Çorum'da, liseyi Yozgat'ta bitirdi. 1998 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldu. Özel sektörde çalışmakta olan Zakir ODABAŞ evlidir.

