



T.C

KTO Karatay Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE  
ÖRNEĞİ**

Gamze ŞİMŞEK

KONYA  
*Haziran, 2019*

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ  
TATMİNİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ

Gamze ŞİMŞEK

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA  
*Haziran, 2019*

## KABUL VE ONAY

Gamze ŞİMŞEK tarafından hazırlanan "PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ" başlıklı bu çalışma, 14/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Öğretim Üyesi Danışman Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN

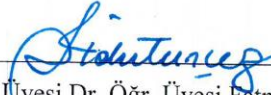


Jüri Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR

Jüri Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Emel CELEP



Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı; bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir; aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Gamze ŞİMŞEK

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın bütün aşamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olarak tez hazırlanması sürecinde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danıőmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN'a;

Tez çalıőmamın analiz ve yorumlamalarına destek olan, çok değerli arkadaşlarım Gürkan ATEŐ, Dr. Öğr. Üy. Erdal TAŐKIN, Dr. Öğr. Üy. Metin ÖZLÜ ve Arő Gör. Nazlı Deniz ÖZ'e;

Yüksek lisans eğitimimin ders ve tez dönemlerinde sabırlı ve cesaretlendirici tavrı ile manevi desteğini hep hissettiğim, kıymetli eőim Yiğit Emre ŞİMŞEK ile ilham kaynağım kızım Duha İnci ve her konuda bana yardımcı olan annelerime teőekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ

ŞİMŞEK, Gamze

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN

Mayıs, 2019

Kurumlarda uygulanan performans değerlendirme sistemi ve çalışanın iş tatmini, kurumun stratejilerini uygulayabilmesi ve bu stratejinin sonuçlarına ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Kurumun personel ile iletişimi sağlayan en önemli departmanlarından olan insan kaynaklarının hedefinde, kurumunun amacına yönelik personeli istihdam edebilmesi ve ilerlemek istediği noktayı personel ilişkileri ile desteklemesi gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmasının ya da ulaşamamasının nasıl değerlendirildiği, hedeflerine ulaşma sonucundaki çıktıların neler olacağı ve bu çıktıların kendisine ne şekilde aktarıldığı çalışanların PD sistemiyle ilgili iş tatmini algılarını oluşturmaktadır.

Bu çalışmaya 194 Kadın, 211 Erkek olmak üzere 405 idari personel gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen nicel araştırma bölümü temel olarak iki parçadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, Necmettin Erbakan Üniversitesinde görev yapan idari personelin demografik değişkenlere göre algıladığı performans değerlendirme ve iş tatmin düzeylerinin belirlenmesidir. İkincisi ise ilişkisel tarama modeline uygun bir şekilde Üniversitede görev yapan idari personelin performans değerlendirme ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesidir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak Çıta (2013) tarafından geliştirilen “Performans Yönetimi Sistemi Algısını Ölçeği” ve Spector (1997) tarafından geliştirilip Yelboğa (2009) tarafından Türkçe adaptasyonu yapılan “ İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Veri analizinde normal dağılım şartlarına uymadığından parametrik olmayan testlerden ikili karşılaştırmalar için mann whitney-u ve 3 ve daha fazla grubun değerlendirilmesi için kruskall wallis-h testi uygulanmıştır. Performans değerlendirme sistemi amacı algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi için parametrik olmayan ilişki testi spearman momentler çarpım korelasyon katsayısı sonuçlarından yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda performans değerlendirme sistemi amacı ölçeğine göre statü, eğitim durumu, mesleki kıdem, kurumda çalışma süresi ve kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmazken ( $p>0,05$ ), cinsiyete göre kadınlar lehine ve sisteme yönelik amaç değişkenine göre cezalandırma seçeneğinin aleyhine diğer tüm değişkenlere göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). İş tatmini ölçeğine göre cinsiyet, statü, eğitim durumu, mesleki kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmazken, kurumdaki görev değişkenine göre işçi katılımcılara göre memur katılımcılar lehine ve sisteme yönelik amaç değişkenine göre cezalandırma seçeneğinin aleyhine diğer tüm değişkenlere göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Performans Değerlendirme Ölçeği İle İş Tatmini Ölçeği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin yapılan spearman momentler çarpım korelasyon katsayısı sonucuna göre iş tatmini ölçeği ile performans değerlendirme ölçeği ( $r=0,717$ ;  $P<0,01$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Performans Değerlendirme Yöntemleri, Performans Yönetim Sistemi, İş Tatmini

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM ON THE WORKER'S SATISFACTION: UNIVERSITY EXAMPLE

ŞİMŞEK, Gamze

Master of Business Administration

Supervisor: Doctor Lecturer Birol BÜYÜKDOĞAN

Performance evaluation system and job satisfaction of the employees are of great importance for the company to implement the strategies and to reach the results of this strategy. In the target of human resources, which is one of the most important departments of the institution that provides communication with the personnel, it should be able to employ the personnel for the purpose of the institution and support the point it wishes to advance with the personnel relations. How to evaluate the achievement of these goals or not, what will be the outcomes of achieving these goals and how these outputs are conveyed to them are the employees' perception of job satisfaction about PD system.

405 administrative personnel, 194 female and 211 male, participated in this study voluntarily. For the purpose of the study, quantitative research section is basically composed of two parts. The first is the performance evaluation and job satisfaction levels perceived by the administrative staff of Necmettin Erbakan University according to demographic variables. The second is to determine the relationship between the performance evaluation and job satisfaction levels of the administrative staff working in the University in accordance with the relational screening model.

In the study, “Performance Management System Perception Scale 1 developed by Çıta (2013) and“ Job Satisfaction Scale yapılan developed by Spector (1997) and adapted to Turkish by Yelboğa (2009) were used as data collection tools. Since the data did not comply with the normal distribution conditions, mann whitney-u for paired comparisons of nonparametric tests and kruskall wallis-h test were used to evaluate 3 and more groups. In order to determine the relationship between perception of job performance and job satisfaction, nonparametric correlation test spearman moments multiplication correlation coefficient was used.



As a result of the study, while there was no significant difference according to performance evaluation system purpose scale, status, education level, professional seniority, working time in the institution and duty variable in the institution ( $p > 0.05$ ), it was in favor of women according to gender and against all other disadvantage options according to the purpose variable for the system. There was a significant difference according to the variables ( $p < 0.05$ ). While there was no significant difference according to job satisfaction scale according to gender, status, education level, professional seniority and working time variables in the institution, there was a significant difference in favor of civil servant participants according to the task variable in the institution and against the punishment option according to the purpose variable towards the system (according to the task variable in the institution).  $p < 0.05$ ). According to the results of the Spearman Moments Multiplication Correlation Coefficient, a high level positive correlation was found between job satisfaction scale and performance evaluation scale ( $r = 0.717$ ;  $P < 0.01$ ).

**Key Words:** Performance, Performance Evaluation, Performance Assessment Methods, Performance Management System, Job Satisfaction

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xviii
GİRİŞ.....	1

## 1.BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMLARI.....	4
1.1.1. Performans Tanımı ve Niteliği.....	4
1.1.2. Performans Değerlendirme Kavramı.....	5
1.1.2.1. Bireysel Performans Değerlendirme.....	8
1.1.2.2. Kurumsal Performans Değerlendirme.....	11
1.1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	12
1.1.4. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	13
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ANA HATLARI.....	14
1.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçlar.....	14
1.2.1.1. Yönetmel Amaçlar.....	15
1.2.1.2. Eğitici Amaçlar.....	16
1.2.1.3. Personel Geliştirme Amaçları.....	16
1.2.2. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	17
1.2.2.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) Açısından Yararları.....	17

1.2.2.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Yararları.....	18
1.2.2.3. Kurum Açısından Yararları.....	19
1.2.3. Performans Değerlendirmede Zamanlama.....	19
1.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	20
1.2.4.1. Ücret Maaş Yönetimi.....	20
1.2.4.2. Kariyer Yönetimi.....	21
1.2.4.3. Stratejik Planlama.....	21
1.2.4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	21
1.2.4.5. İşten Çıkarma Kararları.....	22
1.2.5. Performans Değerlendirme Süreci.....	22
1.2.5.1. Hazırlık Evresi.....	23
1.2.5.2. Kriterlerin Belirlenmesi.....	23
1.2.5.3. Standartların Belirlenmesi.....	24
1.2.5.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi ve Eğitimi.....	24
1.2.5.5. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	24
1.2.5.6. Yönetici ve İş görenlere Bilgi Verilmesi.....	25
1.2.5.7. En Uygun Yöntemin Seçilip Performans Ölçümünün Yapılması.....	25
1.2.6. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları.....	25
1.2.6.1 Performans Değerlendirmenin Avantajları.....	25
1.2.6.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları.....	26
1.2.7. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler.....	27
1.2.8. Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler.....	28
1.2.9. Performans Boyutlarının İlişkisi.....	29
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	31
1.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	31
1.3.1.1. Grafik Değerleme Yöntemi.....	31
1.3.1.2. Sıralama Yöntemi.....	32
1.3.1.3. Puanlama Yöntemi.....	33
1.3.1.4. Derecelendirerek Puanlama Yöntemi.....	34
1.3.1.5. Karşılaştırma Yöntemi.....	35
1.3.1.6. Kontrol Listeleri Yöntemi.....	36
1.3.1.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	36
1.3.1.8. Kritik Olay Yöntemi.....	37
1.3.1.9 Deneme Yöntemi.....	38

1.3.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	38
1.3.2.1. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.....	39
1.3.2.2. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	39
1.3.2.3. Değerleme Merkezi Yöntemi.....	40
1.3.2.4. Başarı Kayıtları Yöntemi.....	41
1.3.2.5. Kendini Geliştirme Yöntemi.....	41
1.3.2.6. Alan İnceleme Yöntemi.....	41
1.3.2.7. Elektronik Performans İzleme Yöntemi.....	42
1.3.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	42
1.3.3. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ve Modern Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	46
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMALARINDA YAPILAN HATALAR.....	47
1.4.1. Halo (Hale) Etkisi.....	48
1.4.2. Gos Eğrisi.....	49
1.4.3. Aşırı Hoşgörülülük veya Fazla Katılıktan Kaynaklı Hatalar.....	49
1.4.4. Belirli Dereceler ve Puanlara Yönelme Hataları.....	50
1.4.5. Kişisel Önyargılar ve Objektif Olamama.....	51
1.4.6. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	51
1.4.7. Ortalama Eğilim Hatası.....	51
1.4.8. Kontrast Hataları.....	51
1.4.9. Teknik Hatalar.....	52
1.5. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	52
1.5.1. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	53
1.5.2. Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....	53
1.5.3. Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları.....	54

## 2.BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ.....	56
2.1.1. İş Tatmini Kavramı.....	56
2.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	59
2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	60
2.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon.....	60
2.2.2. İş Tatmini ve Verimlilik.....	61
2.2.3. İş Tatmini ve Performans.....	62
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	63
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	63
2.3.1.1. Cinsiyet.....	64
2.3.1.2. Yaş.....	64
2.3.1.3. Kişilik.....	64
2.3.1.4. Bilgi Beceri ve Yetenekler.....	65
2.3.2. Kurumsal Faktörler.....	65
2.3.2.1. Ücret ve Terfiye Yönelik Tatmin.....	65
2.3.2.2. İşin Özelliklerine Göre Tatmin.....	66
2.3.2.3. Çalışma Koşullarına Yönelik Tatmin.....	67
2.3.2.4. Kurumlardaki İletişime Yönelik Tatmin.....	67
2.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	68
2.4.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Açıdan Sonuçları.....	68
2.4.1.1. Stres.....	68
2.4.1.2. Psikolojik ve Fizyolojik Sorunlar.....	69
2.4.2. İş Tatminsizliğinin Kurumsal Açıdan Sonuçları.....	70
2.4.2.1. İşgören Devir Hızı.....	70
2.4.2.2. İş Uyuşmazlıkları.....	70
2.4.2.3. Devamsızlık.....	71
2.4.2.4. Yabancılaşma.....	71

## 3.BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ

3.1. METODOLOJİ.....	72
3.1.1. Araştırmanın Tipi.....	72
3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklem Seçimi.....	73
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları.....	73
3.1.4. Araştırma da Kullanılan İstatistikî Teknikler.....	73
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	75
3.2. BULGULAR.....	81
3.2.1. Performans Değerlendirme Ölçme Araçlarından Elde Edilen Veriler.....	81
3.2.1.1. Performans Değerlendirme Sistemi Ölçeğine İlişkin Analiz.....	81
3.2.1.2. Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi.....	81
3.2.1.3. Statüye Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi.....	82
3.2.1.4. Eğitim Durumuna Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları Analizi.....	82
3.2.1.5. Mesleki Kıdem Durumuna Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları Analizi.....	83
3.2.1.6. Çalışma Süresine Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları Analizi.....	84
3.2.1.7. Kurumdaki Göreve Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları Analizi.....	84
3.2.1.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacına Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları Analizi.....	85
3.2.2. İş Tatmini Ölçeğine Ait Elde Edilen Veriler.....	86
3.2.2.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin n, X ve SS Değerleri Analizi.....	86
3.2.2.2. Cinsiyete Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi.....	86
3.2.2.3. Statüye Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi.....	87
3.2.2.4. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi.....	87
3.2.2.5. Mesleki Kıdeme Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi.....	88
3.2.2.6. Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi.....	88

3.2.2.7. Kurumdaki Görevine Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi.....	89
3.2.2.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacına Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi.....	90
3.2.3. İş Tatmini Ölçeği ve Performans Değerlendirme Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	91
3.3. TARTIŞMA.....	92

## 4. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKÇA.....	100
EK 1- ANKET FORMU.....	107
ÖZGEÇMİŞ.....	111

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Bireysel Performansı Oluşturan Odaklanma, Yetkinlik ve Adanma (O.Y.A.) Kavramı.....	9
Tablo 2. Diğer Bireysel Performans Kavramları.....	10
Tablo 3. Çalışan, Yönetici ve Kurum Açısından Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	17
Tablo 4. Grafik Değerleme Yöntemi Örneği .....	32
Tablo 5. Sıralama Yöntemi Örneği .....	33
Tablo 6. Derecelendirme ve Puanlandırma Yöntemini Gösteren Formu .....	34
Tablo 7. İkili Karşılaştırma Tablosu .....	35
Tablo 8. Zorunlu Dağılım Yöntemi Skalası Örneği .....	36
Tablo 9. Kritik Olay Yöntemi Örneği .....	38
Tablo 10. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Örneği .....	40
Tablo 11. 360 Derece Geri-Bildirim Modeli .....	43
Tablo 12. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Süreci .....	46
Tablo 13. Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması .....	47
Tablo 14. Halo Etkisi .....	48
Tablo 15. Gos Eğrisi .....	49
Tablo 16. Üniversite Personelinin Algıladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Tatmini Ölçeklerine Uygulanan Kolmogorov Smirnov Testi ve Shapiro Wilk Testi Sonuçları.....	74
Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	76
Tablo 18. Yaş Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	76
Tablo 19. Statü Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	77
Tablo 20. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	77



Tablo 21. Bulunduğu Kurumdaki Görevi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	78
Tablo 22. Üniversitede Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	78
Tablo 23. İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	79
Tablo 24. Üniversite Çalışanlarının Performans Yönetimi Sisteminin Asıl Amacına Yönelik Görüşlerine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....	80
Tablo 25. Üniversite Personelinin Performans Değerlendirme Sistemi Ölçeği Puan Ortalamalarına Ait n, X ve SS Değerleri.....	81
Tablo 26. Cinsiyet Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	81
Tablo 27. Statü Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	82
Tablo 28. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları.....	82
Tablo 29. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları.....	83
Tablo 30. Üniversitede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları.....	84
Tablo 31. Kurumdaki Görevi Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları.....	84
Tablo 32. Performans Değerlendirme Sisteminin Asıl Amacına Yönelik Görüşleri Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları.....	85
Tablo 33. Üniversite Personelinin İş Tatmini Ölçeği Puan Ortalamalarına Ait n, X ve SS Değerleri.....	86

Tablo 34. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici İş Tatmini Ölçeği Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	86
Tablo 35. Statü Değişkenine Göre Yönetici İş Tatmini Ölçeği Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	87
Tablo 36. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Tatmini Ölçeği Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	87
Tablo 37. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetici İş Tatmini Ölçeği Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	88
Tablo 38. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İş Tatmini Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	88
Tablo 39. Kurumdaki Görevi Değişkenine Göre İş Tatmini Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	89
Tablo 40. Performans Değerlendirme Sisteminin Asıl Amacına Yönelik Görüşleri Değişkenine Göre İş Tatmini Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	90
Tablo 41. Performans Değerlendirme Ölçeği İle İş Tatmini Ölçeği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Spearman Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları.....	91

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yeni Performans Modeli.....	5
Şekil 2. Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Aşamaları.....	6
Şekil 3. Kurumsal Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Aşamaları.....	11
Şekil 4. Performans Değerlendirme Süreci.....	23
Şekil 5. Klasik Performans Değerlendirme ile 360 Derece Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması.....	44
Şekil 6. Performans Yönetim Sisteminin Performans Modeli.....	54
Şekil 7. İş Tatmini Modeli.....	58
Şekil 8. İş Tatmini-Performans Modeli.....	62

## KISALTMALAR LİSTESİ

- T.C. : Türkiye Cumhuriyeti
- EPİS : Elektronik Performans İzleme Sistemi
- İK : İnsan Kaynakları
- PD : Performans Değerlendirme
- BARS : Behaviourally Anchored Rating Scales (Davranışa Dayalı Beklenti Değerlendirme Skalaları)
- DDPC : Davranışa Dayalı Performans Değerlendirme Cetveli
- DMK : Devlet Memurları Kanunu
- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
- vb. : ve benzerleri
- vd. : ve diğerleri

## GİRİŞ

Performans, planlanmış bir işin amaca ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Performans kelimesi, kurum açısından belirli bir dönemde üretilen mal ve hizmetlerin miktarı olarak tanımlanırken, çalışan birey açısından performans belirli bir amaca ulaşmak için gösterilen, “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. Her kamu kurumunda veya özel şirkette belirlenmiş bir personel değerlendirme (PD) sistemi vardır. Bu değerlendirme sisteminin çıktılarına göre personel seçimi, işe uygunluğu, verimliliği ayrıca bu değerlendirmeye göre belirlenecek ödüllendirme veya cezalandırma yöntemi sistemin devamlılığı açısından önemlidir.

Kurumda karşılaşılan önemli sorunlardan birisi çalışan bireylere verilen iş ya da görevlerin ne kadarının başarıldığının belirlenmesidir. Bireysel performans değerlendirme, yöneticinin insan kaynaklarını yönetmesinde kullandığı önemli araçlardan biridir. Bireysel performansı oluşturan kurumsal bağlılık, yüksek motivasyon, kurum desteği, kurumsal iklim ve kurum kültürü gibi psikolojik etkenlerin yanında, kurumsal işler ve kurum faaliyetlerinde kullanılan fiziksel araçların da yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Bütün kamu çalışanlarının yaptıkları işlerin kuruma katkısının olup olmadığı bu süreç ile değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirme sistemi, çalışan ve kendini geliştiren bireye hakkını teslim ederek kuruma örgütsel bağlılığını güçlendirmek ve performans düzeyi düşük bireyler için önlem olarak verimliliğini iş tatmin düzeyi ile arttırabilmektir. Performans değerlendirme sisteminin bir amacı da mevcut işin devamlılığının sağlanmasında en etkili unsur olan personel ve personel motivasyon düzeylerine göre iş tatminlerini arttırmak için uygulamalar benimsemesidir.

PD sistemlerinin doğru sonuçlar üretmesi ve geliştirilebilmesi, sistem uygulamaları hakkında çalışanların fikirlerini almaya, onların penceresinden bakabilmeye ve sistemin çalışanlar tarafından kabul edilebilir yapılabilmesine bağlıdır. PD sisteminin odak noktası olan çalışanın bu sistem ile ilgili algılama yaşayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. PD sisteminde doğru uygulamalar kullanmak, çalışanların algılama hatalarını kontrol altına alabilmek ve bu hataların aza indirilmesi veya engellenmesi için gereklidir ve sistemin varlığı kadar önemlidir. Çünkü kendisine uygulanan PD sistemine ve yaptığı işe

inancı olmayan bir çalışanın tam anlamıyla verimli olması beklenemez. Güvenilir lm rastgele sonuçlar vermez. Çalışanın nitelikleri değişmeden ölüm sonuçlarının da değişmemesi ve tutarlı olması için ölümün güvenilir olması gerekmektedir.

### **Amaç:**

Bu araştırma ile üniversitede kadrolu ve sözleşmeli çalışanlara uygulanan “Performans Değerlendirme Sisteminin alışanların İş Tatminine Etkisi”nin uygunluğunun incelenmesi amaçlanmaktadır.

Kurumlar tarafından uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin ve süreçlerinin, çalışanların iş tatminine ilişkin verilerine ışık tutarak nasıl daha işlevsel hale gelebileceği, PD sistemini yeniden tasarımılamak üzere kamu çalışanlarının iş tatminine ilişkin sisteme bakışları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin etkisi incelenecektir.

### **nem:**

Üniversitede idari çalışanlara uygulanan PD sisteminin amaçlarının ve iş tatmin düzeylerinin çalışanların cinsiyetleri, mezuniyet durumu, iş tecrübesi, statüsü ve görevlerine göre değerlendirilip aralarındaki ilişkinin belirlenmesi ve niversiteler açısından personel görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda, niversite idari personelinin bu iki algıyı tahlil ve ilişkilendirmeleri uygulama önerilerinin geliştirilmesinde büyük önem arz etmektedir.

### **Varsayımlar:**

Necmettin Erbakan Üniversitesi'nde çalışan idari personele yönelik uygulanan ankette yer alan önermelerin, söz konusu personelin performans değerlendirme sisteminin amaçlarına yönelik algıyı ortaya koymada ve iş tatmin düzeylerini belirlemek için literatür ele alındığında yeterli olduğu gözlenmektedir. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygun olarak kabul edilmiştir.

Necmettin Erbakan Üniversitesinde toplam 2920 idari çalışan bulunmaktadır. Evreni (2920) temsil etme bakımından % 5 hata payı ile örneklem büyüklüğünün 340 olması yeterlidir. Bu çalışma üniversitenin idari birimlerindeki personel üzerinde yapılmıştır. Bu üniversitede kolayda örnekleme yöntemi uygulanarak anket sürecinde 500 anket dağıtılmış ve anketlerin 95 tanesi demografik bilgilerin ve ölçeklerin eksik doldurulması ve bireylerin çekimser yaklaşarak geri dönmemesi sebebiyle veya veri setinden çıkartılmış ve toplamda 405 anket araştırma kapsamında analize tabi tutulmuştur. Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklemin, evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

### **Sınırlılıklar:**

Bu çalışma anketin uygulandığı üniversite ve erişilen personelle sınırlı olup farklı bir bölgede uygulandığında farklı sonuçlar verebilecek bir araştırmadır. Sadece devlet üniversitesi örnekleminin yer alması farklı bir çalışmada, vakıf üniversitelerinde de bu anketin uygulanması sonuçlarda değişikliğe yol açabilir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmada ilk olarak performans değerlendirme sistemi kavram ve uygulamaları ile iş tatmini kavramlarının tanımı, özellikleri, tarihsel gelişim süreci, kullanıldığı alanlar ve performans değerlendirme yöntem örnekleriyle birlikte detaylı bir şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümde performans değerlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki literatür destekli bir şekilde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Necmettin Erbakan Üniversitesinde çalışan idari personelin algıladıkları performans değerlendirme sisteminin amaçları ve iş tatmin düzeyleri demografik değişkenlere göre ele alınmış ve aralarındaki ilişki istatistiki işlemler aracılığıyla değerlendirilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

### 1.1. PERFORMANS KAVRAMLARI

Performans kelimesi, günlük yaşantımızda kullandığımız ve işletme biliminde sıkça karşılaşılan bir kavramdır. Bu bölümde performans ve performans değerlendirme kavramları, performans değerlendirmenin önemi, performans değerlendirmenin ana hatları ile performansı etkileyen faktörler gibi konulara değinilecektir.

#### 1.1.1. Performans Tanımı ve Niteliği

Günümüzde performans kavramı pek çok araştırmacı tarafından farklı alanlarda kullanılmaktadır. Açıklayıcı olması açısından performans kavramının tanımlarını birçok yönden ele almakta fayda vardır. Genel olarak performans kavramını aşağıdaki şekillerde tanımlamak mümkündür:

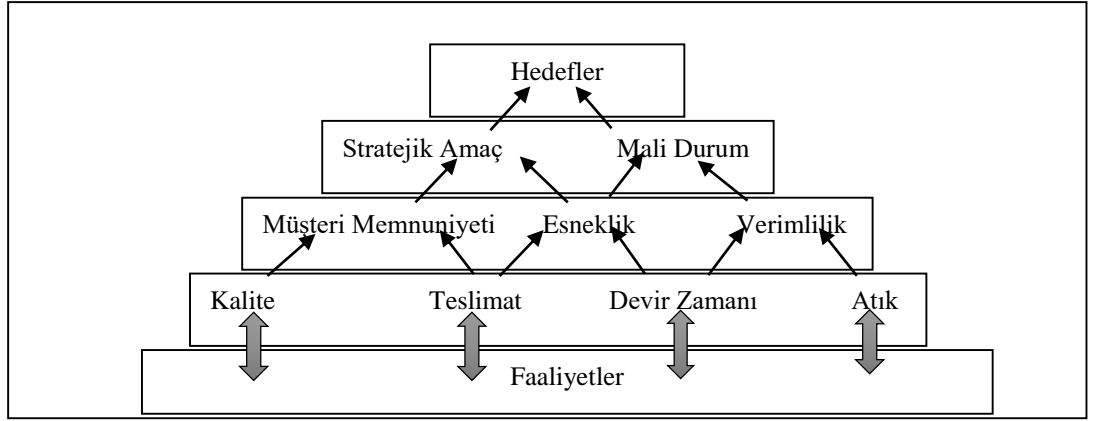
Batı kökenli kelimeler grubunda yer alan ve kökeni Fransızca olan performans kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017).

Performans, kurumun sahip olduğu ekonomik kaynakların etkin ve verimli kullanılarak kurumun amaçlarının yerine getirilebilmesi için ortaya konulan tüm gayretlerin değerlendirilebilen sonuçlarıdır (Şimşek, 2007: 175).

Performans, kurumun planlanmış bir işin amaca ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Performans kelimesi, kurum açısından belirli bir dönemde üretilen mal ve hizmetlerin miktarı olarak tanımlanırken, çalışan birey açısından performans belirli bir amaca ulaşmak için gösterilen, “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. Günümüzde etkililik (effectiveness) ve etkinlik (efficiency) kavramları karıştırılmakta ya da anlam kargaşasına sebep olmaktadır. Etkililik kavramı “belirlenen hedefleri gerçekleştirme derecesi” iken etkinlik kavramı “verimlilik” anlamı yerine kullanılabilir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).



Diğer bir ifadeyle performans, kurum çalışanın kendisinden istenen zaman içerisinde ve belirli bir düzeyde verilen görevleri yerine getirme ölçüsüdür. Çalışan birey için performans, verilen görevi ne ölçüde gerçekleştirdiğinin bir göstergesi olurken bir yönetici açısından performans, işverenlerinin başarıları ile ilgili değerlendirme yapabilmelerine imkân veren bir ölçüt olarak kabul edilen bir kavramdır (Geylan, 2013: 111).



**Şekil 1. Yeni Performans Modeli**

**Kaynak:** Lawson, 1995: 9 akt. Celep, 2010: 4.

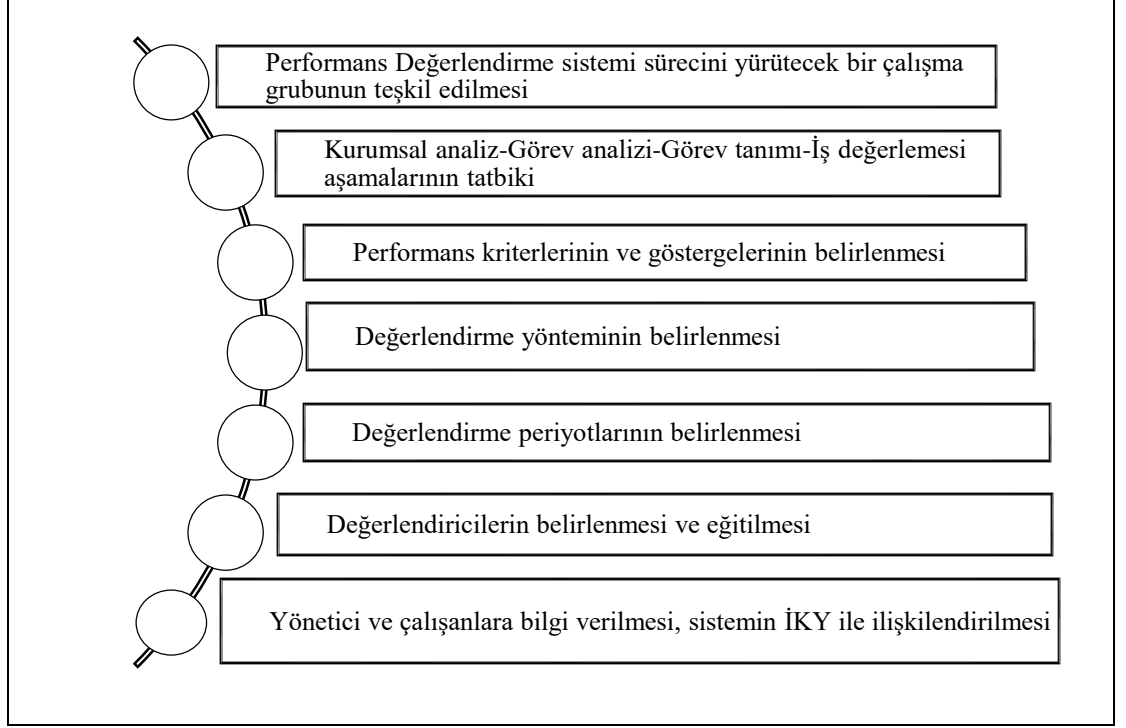
Yukarıdaki Şekil 1’de performans genel bir ifadeyle, amaçlanan hedeflerle ilgili yapılan bütün çalışmaları, o hedefin hangi aşamada olduğunu, hedefe ulaşıp ulaşılmadığını göstermektedir. Performans kavramında öncelikle belirlenmiş hedefin olması gerekmektedir. Hedefin tutturulması başarı göstergesi olarak kabul ediliyor ise performans kavramının başarı ile eşit oranda olduğu söylenebilir (Celep, 2010: 4).

Performans ile ilgili yapılan tanımlamalara göre performansı, kişinin çalışma yaşamındaki kapasitesinin belirlenmiş hedefler doğrultusunda verilen görevin ne kadarını yerine getirdiğini gösteren bir ölçüt olarak ifade edilebilir.

### 1.1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirmenin tanımı kaynaktan kaynağa ya da kurumdan kuruma değişmektedir. Performans değerlendirmesi, çalışan bireyin kendisine verilen hedeflere ulaştığı seviyeyi görmek ve anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir (Luecke, 2008: 101).

Performans değerlendirme sisteminin temel aşamalarını, çalışan bireyin işinde ne ölçüde başarılı olduğu, kurum hedeflerini ne derece gerçekleştirdiği ve bu başarımlardan faydalanarak çalışana uygun bir gelişim planının hazırlanarak bireye iletilmesi sürecinin oluşturduğu söylenebilir (Bakan vd., 2011: 3).



**Şekil 2. Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Aşamaları**

**Kaynak:** Tozlu, 2014: 18.

Yukarıdaki şekil 2'ye göre PD sistemini oluşturmak isteyen kurum, öncelikle kendi içinde sistemi kurgulayarak ve sistemi uygulayacak bir ekip oluşturarak bu ekip vasıtasıyla kuruma ait genel bir veri analizi yapmalıdır (Tozlu, 2014: 18).

İkinci aşamada çalışan bireylere performans değerlendirme sistemiyle ilgili ayrıntılı bir bilgilendirme ve bilinçlendirme yapılmalıdır. İş analizi, etkili bir performans değerlendirme sistemi ögesidir (Budak, 2008: 419). İş analizi bir işin azami masrafla, kısa zamanda ve daha kolay bir şekilde yapılabilmesini sağlamak amacıyla, o işle ilgili verilerin toplanması, toplanan verilerin sistemli incelenmesi ve değerlendirilme sürecini kapsamaktadır. İş analizi yapılmadan iş tanımı, işin gerekleri, görev tanımı ve iş ölçümü yapılması mümkün görülmemektedir (Şimşek, 2007: 351).

İş analizi ile ortaya çıkan görev tanımı, performans değerlemesinin başlangıcıdır. Görev tanımı ise yapılacak işin özetlenerek unvan, yetki ve sorumluluk bakımından görev tanımının yapılmasıdır. Yapılan işlerle ilgili bilgi sahibi olunmazsa verimliliği etkileyecek değişiklikleri ve sonuçları saptamak güçleşebilir (Budak, 2008: 419).

Performans değerlendirme kriterlerinin olmasının nedeni, kurumdaki tüm işleyişin belli bir sistem içerisinde yapılması ve elde edilen bilgiler sonucunda hem çalışan bireyler hem de kurumlar için iyileştirmeler yapılmasıdır (Güney, 2015: 202). Yöntem belirlemede, değerlendirme ekibinin gözlem ve elde ettiği bilgilere hem kriter ve ölçütlere hem de çalışanlar tarafından değerlendirme sistemine tepkilerine göre hareket etmekte yarar vardır. Performans değerlendirme sisteminin hangi periyotlarda uygulanacağına, çalışan bireylerin fikirlerinin yanı sıra yöneticilerin fikirlerinin ve kurumun iş yükü gibi unsurlarının dikkate alınarak belirlenmesi daha sağlıklı bir değerlendirme yapılmasının temelini oluşturacaktır (Tozlu, 2014: 20).

Değerlendiricilerin eğitimi aşamasında, değerlendirme yapacak kişilere kullanılacak değerlendirme yöntemleriyle ilgili kriterler, dereceler tanıtılarak ilgili formların doldurulması öğretilmektedir. Değerlendiricilere eğitici toplantıların yapılmasındaki etken, değerlendirme sırasında tarafsız davranmaları, peşin yargılar ve duygusal nedenlerle yanlış değerlemelerin yapılmaması için önerilerde bulunulur. Değerlendiricilerin eğitiminde insancıl ilişkilere verilen önem büyüktür (Sabuncuoğlu, 2012: 189).

Kurumun uygun raporlama gerçekleştikten sonra çıkan sonucun kurum çalışanlarına yönelik hamleleri gelişecektir. Eğer sistemin tamamından elde edilen veriler sonucunda İK tarafından yönlendirilmezse çalışmaların bir öneminin kalmayacağı gibi zaman kaybına ve kurumun maddi zararına yol açacaktır (Tozlu, 2014: 21).

Performans değerlendirme ile ilgili olarak tanımlamalara bakıldığında ortak nokta çalışanın kendisine verilen görevleri ne ölçüde başarı sağlayarak yaptığı ve kurum PD sisteminin temel aşamalarını kendi içinde uygulayacak bir ekip ile kuruma ait verilerin analizini oluşturmaktadır.

### 1.1.2.1. Bireysel Performans Değerlendirme

Kurumda karşılaşılan önemli sorunlardan birisi çalışan bireylere verilen iş ya da görevlerin ne kadarının başarıldığının belirlenmesidir. Bireysel performans değerlendirme, yöneticinin insan kaynaklarını yönetmesinde kullandığı önemli araçlardan biridir (Öge, 2016: 310).

Bütün kamu çalışanlarının yaptıkları işlerin kuruma katkısının olup olmadığının değerlendirildiği bir süreç vardır. Bireysel performansı oluşturan kurumsal bağlılık, yüksek motivasyon, kurum desteği, kurumsal iklim ve kurum kültürü gibi psikolojik etkenlerin yanında, kurumsal işler ve kurum faaliyetlerinde kullanılan fiziksel araçların da yeterli düzeyde olması gerekmektedir (Tutar ve Altunöz 2010: 202). Bir kurumun yüksek performans göstermesi, mutlaka performans düzeyi yüksek olan çalışanların istihdam edilmesiyle ilişkilidir. Bireysel performansın yüksek olması kişisel amaçlar ve kurumsal amaçların gerçekleştirme derecesiyle örtüşmektedir (Baytar, 2010: 71).

Çalışan bireyin iş yaşamında doğru işi yapıyor olması ile iş tatmini düzeyinin bireysel performansını etkilemesi ve mesleki uzmanlığına uygun bir işte çalışıyor olması arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Keser, 2006: 156). Bireysel performansı oluşturan üç unsur, işgören amaçlarını, kurumun amaçlarını destekleyecek biçimde belirlenmelidir. Çalışan bireyin istenilen düzeyde başarıyı gösterememesi durumunda değerlendiricilerin sorgulamaları gereken üç soru ve bireysel performansı oluşturan 3 ana öğeyi aşağıda açıklamak mümkündür (Barutçugil, 2015: 48):

- Çalışan birey neye fayda sağlayacağını biliyor mu?
- Çalışan birey fayda sağlayabilecek mi?
- Çalışan fayda sağlamaya istekli mi?
  
- Odaklanma: Çalışan birey ne yapacağını bilmelidir.
- Yetkinlik: Çalışan birey bunu yapabilecek bilgi ve becerilere sahip olmalıdır.
- Adanma: Çalışan birey katkıda bulunmaya istekli olmalıdır.

**Tablo 1. Bireysel Performansı Oluşturan Odaklanma, Yetkinlik ve Adanma (O.Y.A.) Kavramları**

Çalışan (Ast)	Yönetici (Üst)	Sonuç	Özellikler
Ne yapacağını bilmelidir.	Talimatlar vermelidir, Beklentileri belirlemelidir, (Performans planlama)	<u>Odaklanma</u>	Farklı bakış açısı yakalanmalı ve paylaşılmalıdır, İşin gerekleri ve öncelikleri belirlenmelidir, Eylem için kimin, neyi, ne zaman yapacağı belirlenmelidir,
Onu yapabilmelidir.	Kaynak ve destek sağlanmalıdır. (Performansı yönetme)	<u>Yetkinlik</u>	Üstün performans gösterenler diğer çalışanlardan ayrılır. Çalışan bireylerin neyi, nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar. Devam eden başarı merkez noktasıdır. Kurumda çalışan herkese genel olarak uygulanabilir. Performans çıtasını yükseltmeyi hedefler. Başarının ölçüsünü değiştirir.
Onu istemelidir.	Takdir etmeli ve geliştirmelidir. (Performansı değerlendirme)	<u>Adanma</u>	Çalışanların güven ve sadakati ön plandadır. Kurum amaç ve değerleri benimsenmelidir. Motivasyonu artırılmalıdır. Çalışan desteklenmelidir.

Kaynak: Barutçugil, 2015: 49.

Yukarıdaki Tablo 1’de yer alan bireysel performansı oluşturan üç unsur, çalışan, yönetici ve kurumun amaçlarını destekleyecek biçimde belirlenerek özellikleri oluşturulmaktadır. Diğer bireysel performansı oluşturan unsurlar ise eğitim, doğru insan seçimi ve motivasyondur. Bu kavramları aşağıdaki gibi kısaca açıklamak mümkündür:

Eğitimin çalışanlar açısından amacı görev eksikliklerini gidermek, yetkinlik sınırlarını geliştirmek; yöneticiler açısından ise hangi çalışanın, hangi eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemektir. Eğitimin en belirgin özellikleri arasında yer alan unsurların; uygulayıcı olmayı sağlaması, pratiklik kazanılmayı sağlaması, zaman sınırı dikkate alınarak görev ve beceri odaklı olmayı sağlaması ve deneyimler üzerine geliştirilmesi gerekliliğidir (Paşa, 2007: 93-34).

Doğru insan seçimi; bir kurumun gelişimi açısından son derece önemli olan doğru insan seçiminde kurum, ihtiyaçlarına en uygun niteliklere sahip çalışanları araştırmalıdır. Çalışan bireylerin işe uyum, işle ilgili istek ve beklentileri önemli kriterler arasında yer

almaktayken; yöneticilerin işle ilgili bilgi ve beceriye sahip kişileri bulması kurum açısından doğru bir adım olarak kabul edilmektedir (Paşa, 2007: 97-98).

Motivasyon; kişiyi davranışa sevk eden içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2006: 3). Yöneticiler; her zaman için çalışanın motivasyonu ile etkili iletişimde bulunarak ilgilenmeli, çalışanın amacı ve kurum amacını ortak noktada birleştirerek uyumlu hale getirmelidir. Aynı zamanda yönetici, çalışan bireyi orta dereceli ihtiyaçlarının karşılandığına ikna ederek çalışanın aidiyet duygusunu geliştirmeli ve farkındalık oluşturarak yapılanların anlam taşımalarını sağlamalıdır (Serinkan ve Günlü, 2008: 160-161). Çalışanları motive eden birçok faktör bulunmaktadır. Bireyin hayatını idame ettirmek için en önemli ihtiyaç duyduğu en önemli faktör paradır (Keser, 2006: 9). Dolayısıyla bireyin çalışma amaçların başta olmak üzere ücret, prim, terfi, başarı arzusu, kariyer gelişimi için destek, takdir edilme, onaylanma ve fikir verme gibi kurumda gerçekleştirmek istedikleri motivasyon unsurları bulunmaktadır (Paşa, 2007: 102-103).

**Tablo 2. Diğer Bireysel Performans Kavramları**

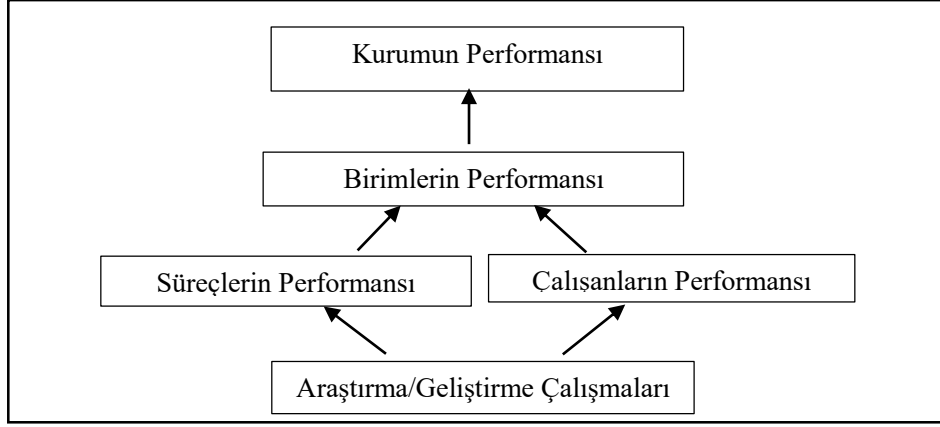
<b>Çalışanlar</b>	<b>Yöneticiler</b>	<b>Sonuç</b>	<b>Özellikler</b>
Görev eksikliklerini gidermeli, yetkinliklerini geliştirmelidir.	Kimin hangi eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemelidir.	<u>Eğitim</u>	İşe, göreve odaklanır. Beceri odaklı, Uygulayıcı ve pratiktir. Zaman sınırı vardır. Deneyimler üzerine geliştirilir.
İşe uyum, işle ilgili istek ve beklentiler önemli kriterlerdir.	İşle ilgili bilgi ve beceriye sahip kişileri bulmalıdır.	<u>Doğru İnsan Seçimi</u>	İşin özelliklerine göre aday çalışan belirlenmelidir. Kurumun niteliklerine uygun çalışanın araştırılması ve seçimi yapılmalıdır.
Takdir edilme, onaylanma, fikir verme, ücret artışı, kariyer gelişimi için destek, prim, terfi, başarı arzusu gibi motivasyon unsurlarını elde etme isteklerini karşılamalıdır.	Çalışan motivasyonu ile ilgilenmelidir. Kurumun amacı ile çalışanın amacını uygun hale getirmelidir. Çalışanın orta dereceli ihtiyaçlarının karşılandığına ikna edebilmelidir.	<u>Motivasyon</u>	Aktif olunmalı ve değerler sahiplenilerek aidiyet duygusu geliştirilmelidir. Etkili ve etkin yetkilere sahip, bilgi, beceri ve deneyim yönünden yeterli olunmalıdır. Etkili iletişimde bulunulmalıdır. Farkındalık oluşturularak yapılanların anlam taşımalarını sağlamalıdır.

Kaynak: Tablo literatürdeki bilgiler ışığında oluşturulmuştur.

Bireysel performanstaki 6 önemli unsur kurumun hedeflerini destekleyecek nitelikte oluşturulmaktadır. Kurumun sürekli değişen dünyaya uyum sağlayabilmesi ve kendisini geleceğe taşıyabilmesi, mevcut insan kaynaklarının bireysel ve sonrasında bütünsel olarak kurumsal amaçlara katkı sağlamasına bağlıdır (Öge, 2016: 310).

### 1.1.2.2. Kurumsal Performans Değerlendirme

Kurumun performansını ölçmek için birimlerin performans bilgilerine ihtiyaç bulunmaktadır. Süreçlerden ve çalışanların performans bilgilerinden oluşan birim performansı, Ar-Ge çalışmalarını oluşturmaktadır (Erbaş, 2008: 43).



**Şekil 3. Kurumsal Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Aşamaları**

**Kaynak:** Şentürk H. (2005-b) akt. Erbaş 2008: 43.

Yukarıdaki Şekil 3'e göre kurum performansının ölçülmesinde iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunların ilki, müşteri memnuniyetinin sağlanması ikincisi ise çalışan bireylerin memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini ölçmek için müşteri şikâyetleri, siparişlerin teslim süresi, hatalı ürün teslimi, yeni müşteri sayısı gibi kriterlere bakılabilmektedir. Çalışan bireylerin memnuniyeti konusunda ise işe devamsızlık, işgücü devir oranı, devir oranının birimler açısından dağılımı gibi performans analizlerin değerlendirilmesiyle mümkündür (Aktan, 1999).

Kurumsal performans düzeyini üst seviyelere çıkarmak isteyen bir yönetici, aşağıda sıralanan eylemleri doğru zamanda ve doğru biçimde yaparak çalışanlarının performans seviyelerini en üst düzeye taşıyabilir (Paşa, 2007: 86):

- Bir üst, astlarını talimatlarla yönlendirir ve beklentilerini karşılırsa çalışanlar neye katkı sağlayacaklarını bileceklerdir.
- Bir yöneticinin çalışanlarına katkıda bulunabilme yeteneğini kazandırması için işle ilgili gerekli kaynakları ve desteği sağlamalıdır.
- Bir yönetici çalışanların başarılarını takdir ederse, çalışanlar da işe katkıda bulunmaya daha çok güdüleneceklerdir.

### 1.1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

Kurumun kalitesini artıracak ve hedeflerini gerçekleştirmeye yön verecek personelin bulunduğu kurumlarda performans değerlendirme kurum, yönetici ve çalışanlar açısından önemi büyüktür. Yöneticiler, astlarının performanslarını ölçme standartlarını geliştirmelidir. Çalışanların motive olması için çalışanlara gerçekleştirebilecekleri hedefler verilmelidir. Bu işlem, yöneticiye çalışanların iyi yaptıkları çalışmalarını övmeye ve kötüye giden çalışmalarını düzeltme imkânı vererek, ast ve üstün iletişimini güçlendirecektir. Böylelikle çalışanların motivasyonu artacak, çalışanların özgüvenleri artacak, amaç ve beklentileri yerine getirmek için daha çok çalışmalarını sağlayacaktır (Gülel, 2006: 8).

Performans değerlendirmenin önemini çalışanlar, yöneticiler ve kurumlar tarafından aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- Çalışanlar açısından önemi; her şeyden önce işi yapan kişi çalışmasının karşılığını almak isteyecektir. Bu nedenle, çalışanlar arasındaki ayrımın gözetilebilmesi için kurumda çalışanla çalışmayan, başarılı olanla başarılı olmayan arasında değerlendirme yapılmalıdır. Diğer yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan kişi, kendisini düzeltmek ve kendini geliştirme olanağı da bulacaktır (Özmercan, 2016: 16). Performans değerlendirme sonucunda çalışan birey başarılı olması durumunda prim alma, terfi etme, ücret zammı ya da çeşitli sosyal imtiyazlarla ödüllendirilmektedir. Bu durum çalışan bireylerin moral, motivasyonlarını etkileyecek, motivasyonu yükselen iş görenlerin daha istekli çalışabilmelerini sağlayacaktır. Böylelikle personelin hem kendileri hem de kurumları kazançlı çıkmaktadır (Güney, 2015: 184).

- Yöneticiler açısından önemi; çalışan bireyler kadar yöneticiler için de önemli bir konu olan performans değerlendirme, çalışanların performansındaki başarılarının yanı sıra yöneticilerin başarısı olarak da görülmektedir. İş görenlerin performanslarından elde edilen sonuçlara göre İK departmanı ile birlikte hareket etmek yöneticiler açısından önemli bir konudur (Güney, 2015: 184). Yöneticiler, PD sonucunda çalışan bireyleri bilgilendirmekte ve bu bilgilendirmeler çalışan bireylerin kendilerine güvenmelerini, çalışmalarda değişiklik yapılmasına imkân tanınmasını ve iş görenlerinin kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlamaktadır (Göksel, 2013: 35).



• Kurumlar açısından önemi; günümüzdeki modern kurumlar, varlıklarını daha sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için PD sistemin üzerinde daha ciddi bir şekilde durmaktadır. Bunun nedeni kurumların performans sonuçlarını kendi gelişmelerinde kriter olarak ele alması ve performans değerlendirme verilerini insan kaynakları departmanında daha etkin bir şekilde kullanabilmesidir. Performans değerlendirme kurum içi rekabeti, kurumun etkinliğini ve verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu da kurumun varlığını daha uzun süre devam ettirmesi için önemli bir etken olmaktadır (Güney, 2015: 186).

Çalışanın bulunduğu konumunun ve performansının farkında olması, yapılacak performans değerlendirme sonucunda işi ile ilgili geleceğini görerek kendini hazırlaması açısından PD çok gerekli ve önemlidir.

#### **1.1.4. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi**

Osmanlı İmparatorluğu Dönemi'nde performans yönetimi uygulamalarının Mimar Sinan'ın Süleymaniye Camii yapımı sırasında ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Çalışanları işe alımlarında, istihdam sağlamada ve ücret anlamında, başarılı çalışanların hediyelerle işe teşvik edilmesi ve kıdemlerinin yükseltilmesi PD sistemine güzel bir örnek olmuştur. Türk Silahlı Kuvvetleri, Türk Hava Yolları ve Ereğli Demir Çelik Fabrikası bu sistemin ilk uygulama örnekleri arasında Cumhuriyet Dönemi'nde yer almış, 1980 yılı sonrası ise performans değerlendirme sistemi üzerine kurumların yoğunlaşması söz konusu olarak bu sistemin kullanımı da gerçekleşmiştir (Nemutlu 2017: 6-7).

Türkiye'deki uygulamalarda son 20 yıl içerisindeki gelişmeler ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektör ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygın hale gelmesi, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuştur. 4857 Sayılı İş Yasası'nın 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışan bireylerin iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde, PD sistemi sonuçlarının yasal bir belge özelliği kazanması neticesinde işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmaya devam etmektedir (Uyargil, 2013: 212).

## 1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ANA HATLARI

İşletmelerde değerlendirme süreci stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesiyle başlayan, performans ölçülerinin belirlenmesi, somut hedeflerin tespit edilmesi, verilerin elde edilerek raporlama işlemi ve iyileşmeye yönelik önlemler alınmasıyla bu süreç tamamlanmaktadır (Zerenler, 2005: 6).

Kurumun varlığı için vazgeçilmez unsur olan insan, amaçların belirlenmesinde önemli etkiye sahiptir. Bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için PD'nin ana hatlarını oluşturan işlemlerin sürekliliğinin ve takibinin yapılmasının gerektiği söylenebilir.

### 1.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Kurumlardaki performans değerlendirme sistemleri birçok çalışan için terfi, ücret artışı, ödüller, eğitim, gelişim, atamalar, tazminat, danışmanlık, maaş kararları gibi farklı amaçlar için kullanılmaktadır. Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı ve olumlu geribildirimlerde bulunarak etkin bir gelişim sağlamak için uygun ortamı oluşturmaktır (Luecke, 2008: 101).

Performans değerlendirmenin temel amacı, çalışan bireylerin yapacakları işi yakından tanımaları, işle ilgili gerekli bilgi ve deneyimi sağlayabilmeleri, iş gelişimini temel alan çalışan bireylerin ve kurumsal stratejilerin belirlenen hedefe ulaşılmasına yardımcı olarak kendini göstermesidir (Özmercan, 2016: 12).

Etkili bir PD sistemi amaçlarına ulaşabilmek için sürecin iyi planlanmış olması gerekmektedir. Performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Barutçugil, 2002: 182):

- Çalışan birey ve yapacağı iş hakkında doğru bilgi elde etmek,
- Doğru, güvenilir bilgiye çabuk ve kolay ulaşabilmek için çalışan ve yapılan iş hakkında fikir birliği sağlamak,
- İyileştirme için fikirler oluşturarak fırsatlar yaratmak,

- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini desteklemek,
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve kaygıları azaltmak,
- Ücretlendirme standartlarını saptamak ve başarıyı özendirmek,
- Kötü performansın sebep ve sonuçlarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- Personelin işe odaklanmalarını sağlamak,
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Astlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını artırmak,
- Ast ve üst arasındaki iletişimi kolaylaştırmak,
- Çalışanın iş hakkında ilgilendiği konuları saptamak ve bu ilgi ile kurumun amaçları arasında bir uyum sağlamaktır.

Kurumsal PD genel olarak üç amaçla kullanılmaktadır. Bunlar yönetsel, eğitici ve personel geliştirme amaçlarıdır. Bu amaçları aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:

#### 1.2.1.1. Yönetsel Amaçlar

Performans değerlendirmenin yönetsel amaçları işe yerleştirme, deneme sürecindeki çalışanların görevlerine devam edip etmeyecekleri, terfi, özendirici ücret sistemleri, ücret artışı, cezalandırma, yer değişikliği gibi çeşitli uygulamalara ilişkin yönetsel karar alınmasını sağlayacak bilgiler ve nesnel ölçüler elde edilerek oluşturulmaktadır. Bu yönetsel amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eraslan ve Algün, 2005: 96):

- Kurumun her kademesinde çalışan bireylerin performanslarını ölçecek ortamı hazırlamak,
- Kurumun ve çalışan bireylerin amaçlarının bütünleşmesine katkıda bulunmak,
- Kurumun işgücü analizi hususunda sağlıklı veri elde etmek,
- Kurumun potansiyel sorunlarını belirleyerek geleceğe dair öngöründe bulunmak.

### 1.2.1.2. Eğitici Amaçlar

Performans değerlendirme sistemi çalışan bireylerin eğitim ve gelişimlerini destekleyici nitelikte olması için kurumların amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların değerlendirmeleri sonucunda kişilerin bilgi ve beceri eksiklikleri belirlendiği takdirde, bu eksikliklerin giderilmesine yönelik kurumların eğitim ve geliştirme programları eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır (Öge, 2016: 313). Bu bilgiden yola çıkarak çalışanların değişen çevre koşulları ile daha rahat uyum sağladıkları ve verimliliklerinin de artacağı söylenebilir.

### 1.2.1.3. Personel Geliştirme Amaçları

Performans değerlendirmede, çalışan bireylerin belirli bir dönemde gösterdikleri performansı saptayarak kişilere iş tanımlarında ve gerekliliklerinde belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına dair geribildirim sağlamak personel geliştirme amacının en önemli işlevlerinden biri olmaktadır. Kişi performansına göre ücret artışı, primler, ödüller, terfiler, atamalar, eğitim gibi yönetsel etkinlikler ile ilgili yönetsel kararlar ve motivasyon unsurları bu amacı desteklemektedir (Tınaz, 2005: 78). Performans değerlendirmenin personel geliştirme amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özmercan, 2016: 14):

- Çalışan bireylere başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, yöneticilerin çalışanların performansları hakkındaki düşüncelerini ve beklentilerini ne derecede karşılayacaklarını bilmek,
- Çalışan bireyin başarı gereksinimlerini karşılayarak kişinin iş tatminini ve motivasyonunu artırmak,
- Çalışan bireyin eğitim ihtiyacını karşılamak, iş doyumunu ve başarımını destekleyerek çalışma isteğini arttırmak,
- İşten soğumayı azaltmak, çalışanın amaçları ile kurum amacını birleştirmek,
- Çalışanların kurumdaki geleceklerine ilişkin durumlarını belirleyen kariyer planlaması uygulamalarını desteklemektir.

**Tablo 3:Çalışan, Yönetici ve Kurum Açısından Performans Değerlendirmenin Amaçları**

<b>Çalışan İçin</b>
- Destekleyici bir araç olarak görev yapmak (övgü, ücret artışı)
- Kariyer basamaklarında data sağlamak (terfi, sorumluluk arttırma)
- İş hedeflerine ulaşma hakkında bilgi vermek
- Performansı geliştirmek için geri besleme kaynağını oluşturmak.
<b>Yönetici İçin</b>
- Temel olarak personel hakkında karar verebilmek için kaynak sağlamak (terfi, işten çıkartma vb.)
- Çalışanın amaçlarını, başarıma düzeylerini değerlendirmek
- Çalışanlardan olumlu geribildirim sağlamak
- Astlar arasında olumlu etkileşimi sağlamak
<b>Kurum İçin</b>
- Bireysel ve iş birimlerinin verimliliğini değerlendirmek
- Personel seçme ve yerleştirme metotlarını onaylamak
- Çalışanların takdir edilmesi ve motivasyonunu arttırmak
- Personel eğitimi ihtiyaçları için bilgi sağlamak
- Kurumsal müdahalelerin etkilerini değerlendirmek (eğitim programları, sistem değişiklikleri vb.)

Kaynak: (Riggio, 2003: 130).

Yönetimsel amaçlar kurumlarda daha açık, şeffaf, net bir şekilde PD kriteri ve ölçütlere bağlı olarak gerçekleştirildiği zaman hem kurumsal amaçlara ulaşmak daha kolaylaşacak hem de kurum, yönetici ve çalışanların amaçlarının bütünleşmesine katkıda bulunularak kurum, yönetici ve çalışanların arasındaki aidiyet duygusu gelişecektir.

### **1.2.2. Performans Değerlendirmenin Yararları**

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde değerlendirilebilmesi için kurum içerisinde değerlendiren (yönetici) tarafından, değerlendirilen (ast) tarafından ve kurum tarafından yararları şu şekilde ele alınabilir:

#### **1.2.2.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) Açısından Yararları**

Kurum içerisinde PD sisteminin etkin bir şekilde sürdürülmesinin değerlendirilenler (yöneticiler) açısından önemli yararları olacaktır. Bu sistemin değerlendirilenler açısından yararlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Uyargil, 2013: 220; Dilek, 2009: 46):

- İşlev açısından planlamada ve kontrolde daha etkili olurlar. Böylece astların ve birimlerinin performansının gelişmesi sağlanır. Yöneticilerin başarısının artmasında etkilidir.
- Çalışanların eksik ve kuvvetli yanlarını tespit ederek sağlıklı bir insan gücü sayısının çıkarılmasını ve planlamasının yapılmasını belirler.
- Performans değerlendirme ile yöneticiler ve astların arasındaki iletişimin güçlenmesi, astlar ile aralarındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesini sağlar.
- Astların daha yakından tanınması, yetki devrini kolaylaştırmaktadır.
- Periyodik aralıklarla yapılan değerlendirmeler ile eksik ya da yanlış yapılan bir süreçte analizini yaparak eğitim ihtiyacının giderilmesini sağlar.
- Kurumun belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlayacak çalışanları bularak sürekli gelişime katkıda bulunarak, dengeli ve tutarlı kararlar verilmesini sağlamaktadır.
- Yöneticilerin kendilerini değerlemesini, geliştirilmesi gereken yönlerini tamamlayarak yöneticilik becerisini sergileme olanağının kazanılmasını sağlamaktadır.
- Yöneticilerin beklentilerinin ne olduğunu astlarına açıkça ifade ederek, böylelikle yeteneklerini en faydalı şekilde kullanması yönünde rehberlik etmektedir.

#### 1.2.2.2. Değerlendirilenler (Astar) Açısından Yararları

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirme yapılacaklar açısından önem taşıyan bazı yararlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Barutçugil, 2015: 128):

- Çalışan birey, yöneticisinin kendisinden tam olarak neyi beklediğini bilir.
- Çalışan kendi performansından çok yönetme sorumluluğunu alır.
- Çalışanlar performans planlarını tasarlayarak belirlediği plan doğrultusunda ilerler ve planlanan performans ile gerçekleşen performansını karşılaştırarak gözden geçirirler.
- Performans değerlendirmesinde hangi yolların izlenecek olduğunu bilecek ve performansını geliştirmek için neler yapması gerektiğini öğrenecektir.
- Üst amiriyle şimdiki işini ve gelecekteki işi ile ilgili gelişim ve eğitim ihtiyacını konuşabilir.

- Başarılarının takdir göreceğini, ödüllendirileceğini bilecektir.
- İşlerinin önemli bir fonksiyonu olan sürekli iyileştirmenin olduğunu bilirler.
- Bireysel performansları ile kurumun amaçlarını ilişkilendirirler.

### 1.2.2.3. Kurum Açısından Yararları

Personele yapılan performans değerlendirme, yöneticiler ve astlara kurumun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmaktadır. PD sisteminin kurum açısından yararlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Uyargil, 2013: 221):

- Performans değerlendirme kurumun etkinliğini ve karlılığını artırır.
- Hizmet ve ürün kalitesinde gelişme olur.
- İnsan kaynaklarının planlanması için ihtiyaç duyulan verilere daha güvenli bir şekilde ulaşılır.
- Eğitim bütçesi ve eğitim ihtiyacı daha doğru bir biçimde belirlenir.
- Çalışanların gelişim potansiyelleri daha doğru belirlenerek güvenilir bir yapı oluşur.
- Kısa vadeli insan kaynakları ihtiyacının karşılanmasında esneklik sağlanır.

### 1.2.3. Performans Değerlendirmede Zamanlama

Performans değerlemenin hangi periyodik aralıklarla yapılacağı konusu oldukça önem arz etmektedir. Yılda bir kez yapılan değerlendirme yaygın bir uygulama olarak kabul edilir. Değerlendirmenin zaman aralığı sabit tutulabildiği gibi belirli durumlara bağlandığı örneklerde olabilir (Budak, 2008: 417). Bu durumlar, ücret artışlarının yapılacağı durumlarda ya da terfi ve nakil konusundaki kararların alınacağı zamandan önce, çalışanın amiri işin niteliklerinin değiştiği zamanlarda değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 2006: 337).

Değerlendirme zamanı çoğunlukla üstler tarafından belirlenmektedir. Bazı zamanlarda astların da görüşü alınarak karar verilebilmektedir. PD için kurumun saptadığı periyodik zaman aralığı farketmeksizin, bir üst amir kendi çalışanlarının ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır (Akçakanat, 2009: 20). Ayrıca en az yılda bir kez personele yapılan resmi performans değerlendirmelerini de içermektedir.

Çalışanların alacakları ücretleri, liyakat zammına veya çalışanların terfilerini oluşturan resmi hedeflere ve performans beklentilerine odaklanmalarına etki edebilmektedir (Mentor, 2009: 12).

Çalışanlara yapılan periyodik aralıklardaki PD resmi nitelikte olmalıdır. Çalışanlara performans değerlendirme yapılması durumunda gerekli duyuruların yapılarak değerlendirme tarihinin önceden bildirilmesi kurumun PD' yi resmi bir şekilde yapacağını göstergesi olabilir.

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

Performans değerlendirme sistemi kurumlarda birçok alanlarda etkin olarak kullanılmaktadır. Kurum içerisinde çalışan bireyin kendi yaşamları içerisinde karşılaştırma yapmasını gerektiren kararların kariyer planlaması, geribildirim, bireysel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanması, zayıf olduğu performans alanlarının belirlenmesi gibi pek çok alanda yer bulmasının yanı sıra; ücret belirleme, tayin, terfi gibi kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlarda, hedef belirleme, insangücü planlaması, kurumiçi hiyerarşik yapının onaylanması gibi sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlarda ve performans değerlendirme sisteminin oluşturduğu dokümanlar, çıktılar ve sonuçlarda etkili olmaktadır (Göksel, 2013: 102). Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilceği bazı alanları ise kısa hatlarıyla aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

##### **1.2.4.1. Ücret-Maaş Yönetimi**

Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından biri değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılmasıdır. Kurumlarda genelde, performans değerlendirme sonuçları ücret programına iki şekilde yansıtılır: Birincisi, temel ücretin performans zammı ya da terfi yolu ile ücretin artırılmasıdır. İkincisi ise performans değerlendirme puanının farklı katsayılar kullanılarak performans primine dönüştürülmesi ve değişken ücret olarak çalışan bireye ödenmesi durumudur. Değişken ücret, ücret yönteminin en motive edici olanıdır. Performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturmakta ve kurum performansı ile doğru orantılı olmasını sağlamaktadır (Ernst & Young 2005: 72).



#### 1.2.4.2. Kariyer Yönetimi

Kurumların büyümesi yeni departmanlarının oluşmasını sağlamakta ve kurum çalışanlarının kendi içlerinde yükselme olanaklarının hazırlığı, kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi ve gerekli işlemleri yapma aşamalarını içeren bir kariyer yönetimi süreci olmaktadır. Kariyer yönetimi; çalışan bireylerin bilgi, beceri, yetenek ve ilgi alanlarını irdelemelerine yardımcı olarak çalışan bireylerin ihtiyaçlarını gidermek ve kariyer gelişim faaliyetlerini planlayarak çalışanlara destek olmaktadır (Güney, 2015: 165). Bireyin çalışma yaşamında üstlendiği işlerin bütünü oluşturarak kariyer yönetiminin, çalışanın aldığı eğitimlerle performansını artırarak kuruma sağlayacağı katkıyı planlayan bir uygulama olduğu söylenebilir.

#### 1.2.4.3. Stratejik Planlama

Uygulanacak stratejik planlamalar ve bu planlamalara göre uygulanan performans değerlendirmeleri kurumdan kuruma, işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Her kurumun ya da işletmenin kendilerine özel olarak geliştirdikleri değerlendirme yöntemleri, bu yöntemlerin uygulama esasları, sonuca göre hedefleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli faaliyet fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar kurumların günlük ve gelecek faaliyetlerine ışık tutacak seviyede olmakta ve stratejik düşüncelerin temelini oluşturmaktadır. Misyon, vizyon, yönetim felsefesi, strateji ve taktik söz konusu kavramların başında gelmekte ve kurumların oluşturması gereken kavramlar arasında yer almaktadır (Serinkan ve Günlü, 2008: 181).

#### 1.2.4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sonuçlarının ana faaliyetlerinden birisi de çalışanların eğitim ihtiyacına uygun verilerin sağlanmasıdır. Hangi çalışanın, hangi konuya, ne zaman, nerede, kim tarafından ve ne kadar gereksinim duyduğu bu sistem ile fayda göstermektedir (Şimşek, 2007: 215). Çalışan bireylerin mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra sonraki dönemlerde çalışan bireylerden beklenen hedef ve yetkinliklerine ulaşabilmeleri için gelişim ihtiyaçlarının tespiti, PD sürecinin kurumun gelişim sürecine dönüşmesinde en önemli aşamalardan biridir. Bu sayede İK eğitim ihtiyaçları tespit edilirken PD sonucunda belirlenen ihtiyaçları, kurumun uygun bütçe

neticesinde eğitim planlaması yapabilmektedir. Bir diğer önemli aşama ise başta ve sonda ölçülen performans değerlendirme sonuçlarının dönem boyunca verilen eğitimlerin etkililiğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılmasıdır (Ernst & Young, 2005: 70).

Gelişim planı ise, çalışan bireyin beklenen performans sonuçlarına nasıl ulaşacağını belirten bir belgedir. Gelişim planı üzerinde anlaşabilmek için çalışanın ve yöneticinin birlikte çalışması, bununla birlikte kurum hedeflerine ulaşmak için çalışanın kuruma bağlılığını oluşturması gerekmektedir. Eksiksiz bir gelişim planı oluşturmak için zaman çizelgesi, eylem adımları, beklenen neticeler, gerekli görülen eğitim, belirli hedefler, geribildirim ve gerekli pratiklik olmalıdır. Gelişim planı akabinde çalışan bireyin sicilinin belirli bir bölümünü kapsar. “Geena’nın Gelişim Planı” bu tür bir gelişim planının ne şekilde olduğunu gösteren sadeleşmiş bir örneğini oluşturmaktadır (Mentor, 2009: 53).

#### 1.2.4.5. İşten Çıkarma Kararları

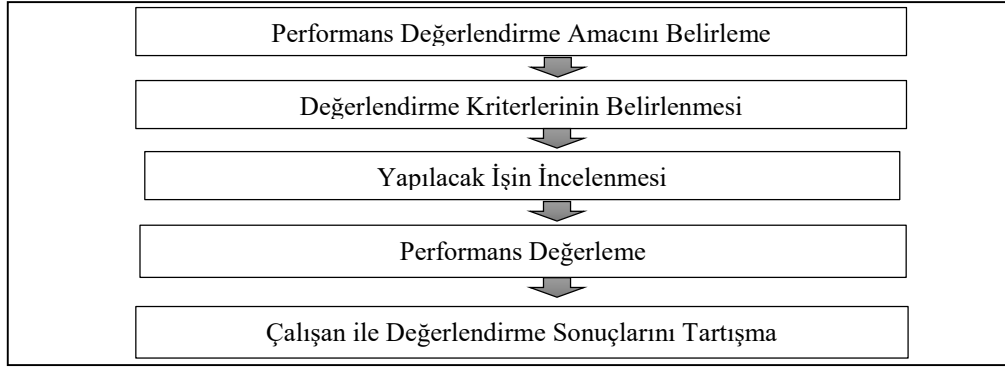
Kurumların uyguladığı sisteme göre üstler, dönemsel olarak başarısız olan çalışanın başaramadığı konular ve başarısızlık derecesini belirlemektedir. Çalışan bireyi kuruma kazandırmak üzere insan kaynakları politikaları çerçevesinde değerlendirme yapılmaktadır (Uyargil, 2013: 219).

PD sonuçlarının kullanım alanlarından biri olan işten çıkarma kararları için çalışanı işten çıkarmadan ziyade İK politikaları çerçevesinde PD yapılarak çalışanın kuruma kazandırılması, motivasyon ve verimliliğini destekleyecek düzeyde olabilmektedir.

#### 1.2.5. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci, çalışanlara bireysel hedefler verilerek bu hedeflere ulaşma derecelerine göre değerlendirilmelerine kadar giden belirli bir plan içerisinde yönetilmeleri ile ilgili oluşan uygulama faaliyetlerini kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Barutçugil, 2015: 211).

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası, amaçların belirlenmesidir. Her değerlendirme sistemi istenilen amaca hizmet etmeyebilir. Dolayısıyla performans değerlendirme yapılırken beklenen faydayı sağlayabilmek için sistematik bir plan oluşturup bu plana göre hareket etmek gerekmektedir (Bingöl, 2006: 332).



**Şekil 4. Performans Değerlendirme Süreci**

**Kaynak:** Bingöl, 2006: 332.

Performans değerlendirme kurumun planlayarak uygulayabileceği bir süreçtir. Yukarıdaki Şekil 4'e göre PD sürecinin aşamalarını ve yöntemlerini sistematik bir plan çerçevesinde yürüterek sonuçlandırmak gerekmektedir.

#### 1.2.5.1. Hazırlık Evresi

Bu sürecin birinci basamağı, amaçların belirlendiği hazırlık aşamasıdır. Performans değerlendirmesi hazırlığı çalışan bireylerin görev başındaki performanslarının detaylı bir halde resmini derlemeyi, çalışanın performansına değer biçmeyi, izlenimleri belgeleyerek doğru veri analizi yapmayı içermektedir. Bu evrede çalışan bireyin iş tarifinde mevcut iş gerekleri, performans hedefleri, başarılı performans ölçütleri, becerileri, çalışma geçmişi kaynakları kullanılarak çalışan bireyin performansına dair uygun bir resim şekillendirilebilir (Mentor, 2009: 18). Bir kurumun PD sürecinde amaçlarını belirlemesi durumunda sistem, hazırlık evresinin büyük bir kısmını oluşturmuş kabul edilebilir. Bu noktada, performans değerlendirmenin çalışanın iş potansiyelini en iyi şekilde sergilediği bir sistem olduğu söylenebilir.

#### 1.2.5.2. Kriterlerin Belirlenmesi

Bu kriterlerin belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasını hedefleyen en önemli süreçlerden biridir. Performans değerlendirmede oluşturulacak kriterler çalışan bireyin kişilik özellikleri ve kapasitesi ile ilgili kriterlerdir. Çalışanın kapasitesi, yaratıcı fikirleri, ikna yeteneği, iyi iletişimi, sorumluluk alması, karar verme yetisi, çalışma hızı, ekip çalışması ve kişisel uyumu gibi performans özellikleri yetkinlik kriterlerini belirlemektedir (Okka, 2008: 12).

### 1.2.5.3. Standartların Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların gösterdikleri performansların karşılaştırılabileceği standartların da belirlenmiş olması gerekmektedir. Performans standartları çalışan ve yönetici açısından iki tür bilgi oluşturmaktadır. Birincisi neyin yapılması gerektiği ile ilgilidir. Bu da görev tanımını içermektedir. İkincisi ise nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Performans standartları, ikinci sorunun cevabını içeren bir amacı kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 188). Her kurum çalışanlarına uyguladığı PD sonucunda başarıya ulaşmak istemektedir. PD sisteminin başarıya ulaşması, kişilerin performans özellikleri ve performans değerlendirme standartlarıyla uyumlu hale gelmesiyle mümkün olmaktadır.

### 1.2.5.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi ve Eğitimi

Performans değerlendirmenin sağlıklı ve etkin bir biçimde yapılması aşamasında en önemlisi değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerlendiricilerin eğitilmeleridir. Değerlendirmeyi yapacak kişinin kişisel özellikleri, eğitimi, kültürü, başarısı gibi kriterler de değerlendirici belirlemede önem taşımaktadır (Tınaz, 2005: 80). Kimlerin değerlendirmeyi yapacağı kararını ancak değerlendirme planını uygulayanlar verebilecektir. Değerlendiricinin seçiminde en önemli etken, değerlendirecekleri çalışanın işlerini bilmesi, kurumu tanınması ve peşin yargıda bulunmadan çalışanın başarısını ellerindeki ölçütlere göre tarafsız ve nesnel olarak değerlendirebilmesidir (Bingöl, 2006: 336). Çalışanlara PD sistemini uygulayacak kişiler genellikle st düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Değerlendirmenin sağlıklı sonuçlar elde edebilmesi için değerlendiren kişilerin de yetkinlik kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

### 1.2.5.5. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Değerlendirme sürecinin diğer aşamalarının yanı sıra yapılacak değerlendirmenin zaman aralıkları oldukça önemlidir. Kurumlar genelde senede bir kez değerlendirme çalışması yapmakta ve zamanlama olarak terfi, ücret artışı gibi kararlar alınacağı dönemde değerlendirme periyodunu belirlemektedir (Tınaz, 2005: 81). Genellikle st yöneticiler tarafından belirlenen değerlendirme zamanının, kurumun resmi hedeflerine ve çalışanların performans beklentilerine adapte olmalarına etki edebileceği söylenebilir.

#### 1.2.5.6. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Başarım kazanabilmek için değerlendirme ile ilgili konuların çalışanlara bildirilmesi gerekir. Değerlendirme süresince astlar ve üstler arasındaki her türlü bilgi alışverişi sağlanmalıdır. Performans değerlendirmeyle ilgili bilgilerin paylaşımı ile çalışanlar ve kurumlar açısından olumlu sonuçlar elde edilebilir (Güney, 2015: 201).

#### 1.2.5.7. En Uygun Yöntemin Seçilip Performans Ölçümünün Yapılması

Yukarıda belirtilen tüm aşamalar ile ilgili çalışmalar yapıldıktan sonra sıra performans ölçümü ve değerlendirmesine gelmektedir. PD görüşmesi sonucunda elde edilen verilerin yöneticiler tarafından personele performansı ile ilgili bilgi verilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni ise çalışanın performansının iyileştirilmesi ve eksikliklerinin giderilmesi için gerekli eğitimin verilmesidir (Yılmazgil, 2012: 27).

### **1.2.6. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları**

#### 1.2.6.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları

Performans değerlendirme sistemi doğru amaçlar için kullanıldığında kurum, yöneticiler ve astlar açısından pek çok avantajları vardır. Bu avantajlar aşağıdaki gibidir (Uyargil, 2013: 219-220):

Kurum açısından avantajlar:

- Kurumun etkinliği ve verimliliği artar.
- Kurumdaki hizmet ve kalite gelişir.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi doğru bir biçimde gerçekleşir.
- İK planlaması için gerekli veriler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Çalışanların gelişim potansiyelleri daha doğru belirlenir.
- Kısa dönemli insan gücü ihtiyaçlarının giderilmesine esneklik sağlanır.

Yöneticiler açısından avantajlar:

- Yöneticiler ve çalışanlarla iletişim ve ilişkileri daha olumlu hale gelmektedir.

- Astların ve birimlerin performans gelişimi planlama ve kontrol faaliyetlerinin etkili kullanımınıdır.
- Değerlendirme sonucunda değerlendirilenlerin güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini, değerlendiriciler daha kolay belirleyerek yardımcı olmaktadır.
- Yöneticilerin kendilerinin güçlü veya güçsüz yönlerinin tanınmasında, astların değerlendirilmesi süreci etkilidir.
- Yetki devri astlarını daha yakından tanıdıkça kolaylaşacaktır.
- Yönetimsel becerileri gelişmektedir.

Astlar açısından avantajlar:

- Çalışanlar kendilerinden neler beklediğini ve performans değerlendirilmelerinin nasıl yapıldığını yöneticilerinden öğrenmektedir.
- Geliştirilmesi gereken yönleri ile birlikte güçlü yönlerini de tanımaktadır.
- Üstlendikleri rol ve sorumluluklarını kurum içerisinde daha iyi anlamaktadır.
- Performansları sonucunda geribildirim ile özgüven duygularını geliştirmektedir.

#### 1.2.6.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirmenin avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar aşağıdaki gibidir (Gavcar, 2006: 34):

- Çalışan bireyin demotive olması, adil olmayan bir değerlendirmeden kaynaklanabilmektedir.
- Değerlendirme uygulamaları vakit almaktan ziyade maliyetli olabilmektedir.
- Eleştiriden hoşlanmayan çalışan bireyin değerlendirilmesi kişisel ilişkilerini olumsuz etkileyebilmektedir.
- Planı iyi yapılmamış sistemlerle çalışanlar kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine peşin yargılı yaklaşabilmektedirler.
- Değerlendirme yapan kişinin kötü puan vermekten kaçınması durumunda kötü bir izlenim veya bir sorun yaratabilmektedir.
- Değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir.

### 1.2.7. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Kurumların verimliliğini artıran ya da azaltan en önemli etmenlerden bir tanesi bireysel performansın düşüklüğü ya da yüksekliğidir. Yapılan çalışmalar sonucunda bazı çalışanlar arasında işteki başarılar farklılık göstermekte ya da zaman içerisinde çalışanların performanslarında değişimler olabilmektedir. Bu farklılıklar veya değişimler çeşitli etmenlerden kaynaklanabilir. Bu etmenler aşağıdaki gibi incelenebilmektedir (Yerli, 2007: 8):

**İşin Türü:** Performans değerlendirme yöntemi, her kurumun işinin türüne göre değişiklik göstermektedir. Genelde büro tipi işler diğer işlere oranla daha çok değerlendirilmektedir (Budak 2008: 297).

**Yasalar:** Yasaların herkes için geçerli kanun ve yönetmelikler içermesi, kurumlarda da uygulanmakta ve Türk kamu personel yönetimindeki performans değerlendirme faaliyetlerine yön vermektedir. Asgari ücretlerin belirlenmesi, yıllık ücret artışlarının planlanması, toplu sözleşmeler performans değerlendirmeyi doğrudan etkilemektedir (Akçakanat, 2009: 14).

**Çalışanların Tutum ve Tercihleri:** Çalışan bireyin işine karşı tutum ve tercihlerinin olumlu yönde olması öncelikle kendi motivasyonunu etkileyecektir. Özellikle çalışkanlığı kendisine prensip haline getirmiş, amaçları çalışma olan kişiler için performans çok önemlidir. Performans sonuçlarını görmek isteyen çalışanlara imkân verilmediğinde çalışan bireyde verimsizlik, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi olumsuz tutum ve davranışsal sonuçlarla karşılaşılabilir. Bu olumsuz sonuçlar devamsızlık, yabancılaşma, stres ve verimsizlik gibi olumsuzluklara neden olabilir (Keser, 2006: 132).

**Yönetim Biçimi:** Kurum ve kurumun yönetim biçimi performans değerlendirmeyi etkileyen faktörler arasındadır. Her yöneticinin PD kriterleri farklılık gösterebilir (Akçakanat, 2009: 14).

### 1.2.8. Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler

Bir kurumun PD faaliyetinin amaçlarına ulaşılabilmesi ve en etkin bir şekilde uygulanabilmesi için tespit edilecek ölçütlerin bir takım niteliklere sahip olması gerekir. Söz konusu nitelikler şu şekilde açıklanabilir (Uygun, 2017: 14):

**Güvenilirlik:** Performans ölçümünün güvenilir olabilmesi, değerlendirmeyi yapanlar ve değerlendirme sonucu bilgi verenlerce yapılabilir. Güvenilir ölçüm rastgele sonuçlar vermemektedir. Çalışanın nitelikleri değişmeden ölçüm sonuçlarının da değişmemesi ve tutarlı olması için ölçümün güvenilir olması gerekmektedir (Paksoy, 2002: 53).

**Geçerlilik:** PD sisteminin geçerli olması demek; değerlendirme ölçütleri, kurumsal, toplumsal ve kişisel olarak belirlenen bir takım amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik olması demektir. Ayrıca PD sonucunda belirlenen bireysel performans farklılıklarının geçerlilik kazanabilmesi için sistemin kurumsal amaçlara yaptığı katkı farklılıklarını ortaya koyabilmeli, ölçümlerin önyargısız ve önemsiz detaylar içermeden gerçekleşmesi gerekmektedir (Uygun, 2017: 15).

**Süreklilik:** PD sadece bir performans dönemini kapsamakla birlikte, kayıt tutma, istatistik, veri oluşturma, arşivlemeyi içeren ve çalışandaki başarılı-başarısız, olumlu-olumsuz değişikliklerin sürekli gözlemlendiği, başarısız ve olumsuz değişikliklere çözüm arandığı bir uygulama olarak kabul edilmektedir (Üzmez, 2012).

**Motivasyon:** Birçok çalışan ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşam standartlarını yükseltmek için çalıştıkları kurumdan yüksek kazanç ve statü beklentisi içerisinde. Kurumlarda görev yapan çalışan bireylerin ihtiyaçları karşılanmadığı zaman bir takım sıkıntılar çıkmaktadır. Yöneticilerin bazı sıkıntıları giderebilmesi için belirli amaçları gerçekleştirmesi ve çalışan bireyleri yönlendirerek ihtiyaçları gidermesi durumunda bazı zorluklar aşılabilmektedir. Yöneticinin çalışanını kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirmesi motive edici bir unsur olabilmektedir (Serinkan ve Günlü, 2008: 161). PD sisteminde olması gereken özellikler genellikle çalışana rehberlik etmektedir. Ayrıca performans değerlendirmedeki nitelikler çalışan bireylerin performans gelişimlerini hızlandırma noktasında yüksek bir potansiyele sahiptir.



### 1.2.9. Performans Boyutlarının İlişkisi

Bir kurumda performansın artırılması ve sürdürülebilmesi amacıyla uygulanacak PD ve denetim sistemlerinin başarısında performans boyutlarının iyi analiz edilmesinin etkisi büyüktür. Bu süreçte performans boyutları arasındaki ilişkiyi iyi incelemek ve kavram sınırlarını iyi oluşturmak gerekmektedir. İşletme literatüründe belli başlı yedi performans boyutunu aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eryiğit, 2005: 71):

- Etkinlik
- Verim ve Girdilerden Yararlanma
- Verimlilik
- Kalite
- Çalışma Yaşamının Kalitesi
- Yenilik
- Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Etkinlik: İşleri doğru yapabilmek için bir girdi-çıkıtı mekanizması aracılığının kullanım kabiliyeti etkinlik olarak tanımlanırken, bu kavrama en yakın olan etkililik daha çok planlara ulaşmada gösterilen tutum ve kurumun istediği sonuçlara ulaşma düzeyini ve derecesini belirleyen kavram olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal etkinliğin sağlanması görevinin yönetimin olması gerekmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 2).

Verimlilik: Üretim miktarı belirlenmiş ve bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran ve bu faktörlerin ne kadar iyi kullanıldığını belirten kavramdır. Verimlilik sözcüğü yabancı işletme kitaplarındaki karşılığı “Productivity” kavramıyken, bazı Türkçe kaynaklarda bu kavram uluslararası bir nitelik taşıdığı için “Prodüktivite” olarak kullanılabilir (Şimşek, 2007: 176). Aynı zamanda verimlilik, var olan her şeyde özellikle çalışmada sürekli gelişimi destekleyen (çalışan başına üretim, enerji verimliliği gibi) israf ve savurganlıktan uzak, kaynakları en uygun biçimde kullanarak üreten bir faktördür (Öncer, 2013: 2).

Kalite: Bireylerin günlük yaşantılarında sıklıkla karşılaştığı bu kavram kullanım amacına göre çok boyutluluk göstermektedir. Kalite en genel anlamıyla kullanıma uygunluk anlamına gelmekte ve birçok kullanıcı tarafından doğrudan ilgisi olmasından

dolayı farklı bilim insanları ve yazarlar tarafından değişik tanımları yapılmaktadır (Serinkan ve Günlü 2008: 229). J. M. Juran'a (1998: 21) göre; bu kavramın birden çok tanımlamasının olduğuna değinmiş, yaptığı ilk tanımını şu şekilde açıklamıştır: Kalite, müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve bu sayede temin edilen ürünlerin özellikleridir.

Çalışma Yaşamının Kalitesi: Kurumun sosyal, teknik ve bireyle ilgili parametreleri arasında uyum sağlama yaklaşımıdır. Bireyin tüm yaşam alanlarının bütünleşmesinde yol açacak tarzda iş ortamında fiziksel ve psikolojik iyi olma halidir (Keser, 2006: 189).

Çalışanların, çalışma yaşamının kalitesi yalnızca bedensel değil aynı zamanda zihinsel, psikolojik ve sosyal yaşamlarını da doğrudan etkileyen bir faktördür. Çalışma yaşamının kalitesi (QWL) kavramı ilk kez 1962 yılında kullanılmıştır. Bu kavramdan ABD, Japonya ve birçok sanayileşmiş ülke etkilenmiştir. Çalışma yaşamının kalitesinin çok boyutlu olmasında dengeli bir iş yaşamı için kişinin çalışma yaşamı içindeki genel memnuniyetinin rolü büyüktür. Bu rol benlik duygusu, aidiyet, layık olma ve saygınlık unsurlarını da içermektedir. Çalışma yaşamı kalitesi bir kurumdaki çalışanın psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edebilecektir (Permarupan, 2013: 268).

Yenilik: Tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve kurum yapısına yerleştirilebilir bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Kurumlarda yenilikçiliği sürekliliğin sağlanması için kurum yapısının ve kurum kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Erdem, 2011: 82).

Karlılık: Belirli bir sürede sağlanan gelirler ile giderler arasındaki olumlu fark karı tanımlamaktadır. kurumların belirli bir süre sonunda kazandığı miktar toplamıdır (Sabuncuoğlu, 2012: 25). Kurumlarda uygulanan PD sisteminin sürekliliği için işlerin doğru yapılabilmesi, verimlilik, kalite, çalışma yaşamı içerisindeki memnuniyetin sağlanması, tekrarlanabilir ve sistemleştirilebilir olmasının sağlanması gerekli görülmektedir.

### **1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Performans değerlendirme yöntemleri, çalışan bireylerin değerlendirme aşamalarından haberdar olması ve bu sürece katılım sağlamaları açısından açık, yarı açık ve kapalı olarak üçe ayrılmaktadır. Geçmiş dönemlerde işletmelerde uygulanan PD yöntemleri ne şekilde, hangi ölçütler kullanılarak yürütüldüğü ve kimler tarafından değerlendirme yapıldığı çalışan bireyler tarafından bilinmediğinden genellikle kapalı ve yarı açık süreçler olarak sınıflandırılırken, son dönemlerde uygulanan PD yöntemlerinde çalışanların kimler tarafından değerlendirildiklerini ve değerlendirmenin hangi aşamalarında olduklarını bilmeleri nedeniyle kapalıdan açığa doğru bir değerlendirme eğilimi gözlenmektedir (Ernst & Young, 2005: 59).

Kurumlarda uygulanan PD yöntemlerini bazı teorisyenler klasik ve modern yöntemler olarak, bazıları ise bireysel performans, ortak performans ve kişilerarası kıyaslama yöntemleri olarak gruplandırmaktadır. Bu bölümde PD yöntemleri klasik yöntemler ve modern yöntemler olarak iki grupta incelenmektedir (Budak, 2008: 424).

#### **1.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirmede gündeme gelen her yeni yönetim yaklaşımı kendi içinde performansı ele alıp uygun değerlendirme yöntemini belirlemeye çalışmıştır. Ancak bu dönemde belirli kalıplar kullanılarak performans değerlemeye çalışılmıştır. Geleneksel yöntemlerde amaç ve hedeflere bağlı kalınarak performans değerlendirme amirler tarafından yapılmaktadır ve genellikle astların performansının ölçümünde kullanılmaktadır. Genel olarak dokuz alt başlıktan oluşan klasik PD yöntemlerini aşağıdaki başlıklarla incelemek mümkündür (Güney, 2015: 203):

##### **1.3.1.1. Grafik Değerleme Yöntemi**

Grafik derecelendirme yöntemi, çeşitli pozisyonlarda çalışan bireylerin tek başlarına elde ettikleri başarılarını değerlendirmeye yönelik kullanılan yöntemdir. Genelde daha küçük ölçekli kurumlarda kullanılması uygundur. Kurumlarında çalışan birey hangi yöneticiye bağlıysa o yönetici tarafından belirlenen bir dönemde çalışanın kendisiyle, yaptığı işte başarısı ve bu kriterlerden elde edilen verilerin değerlendirildiği sayısal verilere dayalı bir yöntemdir (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

**Tablo 4. Grafik Değerleme Yöntemi Örneği**

Çalışanın Adı ve Soyadı :	Ünvanı :									
Bölümü :	Değerlendirme Tarihi :									
Birimi :	Değerlendirmeyi Yapan :									
Şuan ifa ediyor olduğu işe göre çalışanı değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5'ten 1'e kadar olan derecelerden birine > işaretini koyarak belirtiniz. 5 Pekiyi; 4 iyi; 3 Orta; 2 Ortaya Yakın; 1 Zayıf										
PERFORMANS NİTELİKLERİ	Değerlendiricilerin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş Bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi; uzmanlık eğitimi.										
İşin niceliği; Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar.										
İşin niteliği; iş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği.										
Yeni görevi öğrenme yeteneği: Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi unutmama yeteneği.										
İnisiyatif, katkıda bulunma eğilimi; yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği										
İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı. Takım çalışmasına eğilim.										
Yargı ve sağduyu: Çalışan zekice düşünüyor mu ve mantıklı karar alıyor mu ?										
Planlama-Örgütleme: İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim: İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği										

Kaynak: Bingöl, 2006: 339

Bu sistemde çalışan bireyleri değerlendirecek yöneticiye her bir birey için ayrı ayrı form verilir ve çalışan bireyin durumuna göre doldurulması istenir. Yöneticilerin dolduracakları formlarda çalışan bireylerde bulunması gereken özellikler ve bu özelliklerin karşısında çalışan bireylerin çeşitli basamaklarını gösteren aşamalar verilmiştir (Boduroğlu, 2013: 28). Yukarıdaki Tablo 4' te grafik değerlendirme yöntemi örneğinde iş ile ilgili belirli özellikler gösterilmekte ve değerlendiriciden çalışan bireyin potansiyeline göre formu doldurulması istenmektedir.

### 1.3.1.2. Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde başlangıçta yapılacak değerlendirmede işbirliği, tutum gibi uygun özellikler belirlenmekte, daha sonra belirlenen özelliklere göre çalışanların başarı ölçütleri belirlenerek doğru tabloda sıralama ile belirtilmektedir. Bu yöntemde değerlendirme yapılacak çalışan sayısına göre çizelge oluşturulmakta ve kriterler belirlenmektedir. Uygulaması kolay, kısa sürede ve az maliyetle gerçekleştirilen yöntemler arasında yer almaktadır (Öge, 2016: 322). Ancak sıralar arasındaki derecelerin açık veya net olmaması bu yöntemin önemli sakıncalarından birini oluşturmaktadır (Şimşek, 2007: 365).

**Tablo 5. Sıralama Yöntemi Örneği**

Sıra	Puanlar	Değerlendirilen Personel
1	17	A
2	14	B
3	13	C
4	11	D
5	9	E

Kaynak: Şimşek, 2007: 365.

Yukarıdaki Tablo 5’te çizelgede en başarılı çalışandan değerlendirmesi en başarısız olan çalışanın adı yazılır. En başarılı ve en başarısız kişiler belirlendikten sonra bu ölçekte değerlendirilmesi yapılan kişiler alt alta sıralanır (Şimşek, 2007: 365). Çalışan bu yöntemde hangi sırada olduğunu görür ve bu sayede eksikliklerini gidererek bir sonraki değerlendirmeye kadar kendi kariyer gelişimini destekleyecek işlemler yaparak çok daha başarılı bir dereceye sahip olabilir (İzgi, 2013: 58).

#### 1.3.1.3. Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi diğer yöntemlere nazaran uygulaması en kolay ve en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Değerlendirmenin kısa sürede ve kolay yapıyor olması ve sonuçların hemen çıkması, yöneticilerin vakit kaybına uğramadan bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. Puanlama yöntemi ile PD’nin birkaç çeşidi mevcuttur. Biri davranışa dayalı puanlandırma cetveli diğeri ise standart puanlandırma cetvelleridir. Bu değerlendirme sistemleri aşağıda kısa hatlarıyla açıklanmıştır (Güney, 2015: 205).

Davranışa Dayalı Puanlama Yöntemi; bu cetvel (DDPC), standart cetvelden daha ayrıntılı, gelişmiş ve farklı olduğundan yöneticilerin değerlendirme yapmadan önce daha çok hazırlık yapmalarını gerektirir. DDPC, iş alanlarının özelliklerine standart puanlamadan daha ayrıntılı inceleme yapmalarını sağlamaktadır (Şenyayla, 2005: 23).

Standart Puanlama Yönteminde değerlendirme formu kullanılmakta ve formda yer alan çalışanın sahip olması gereken özellikler ve karşılarında özelliklerin derecelerini gösteren çeşitli sayılar bulunmaktadır. Yapılan puanlamayı destekler nitelikte değerlendirme yapan amire yorum yapacağı bir yer oluşturulmuştur (Güney, 2015: 206). Bu yöntem işletmelerde en çok tercih edilen yöntemler arasında yer alırken, bu yöntemi uygulama form üzerinden yapılmaktadır.

#### 1.3.1.4. Derecelendirerek Puanlama Yöntemi

Puanlama yönteminde, her bir kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilmekte, bu değerler toplanarak toplamaların yorumu standart puanlar üzerinden yapılmaktadır. Sonuçlar değerlendirici tarafından bir üst amirin onayına sunulmakta ve değerlendirici üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak bireysel görüşlerini iletmektedir (Sungur, 2016: 41).

Astı değerlendirmek üzere oluşturulmuş yöntemlerin arasında çalışana en uygun olan seçeneğin seçilerek puanlandırma temeline uzanan bir yöntemdir. Derecelendirerek puanlama yönteminin kullanımında bir işin bilgisi, işin yapılış şekli ve bireysel davranışları gibi özelliklerini gösteren kriterleri içermektedir (Kutlucan, 2017: 24). Derecelendirerek puanlama yöntemi; anlaşılır olma, tutarlı değerlendirmeye imkân sağlama, sonuçların kolay bir şekilde elde edilebilmesi, düşük maliyetli olma özelliklerinden dolayı tercih edilen yöntemler arasındadır (Uygun, 2017:27).

**Tablo 6. Derecelendirme ve Puanlandırma Yöntemini Gösteren Form**

Personelin Adı Soyadı:					Değerlendirme Tarihi:		
Bölümü:					Kategorisi:		
İşin Kısa Tanımı:							
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLENDİRENLER	
	1	2	3	4	5	1.Amir	2.Amir
İş Bilgisi (25)	5	10	15	20	25		
Yaptığı İşin Kalitesi (20)	4	8	12	16	20		
Araştırma ve Yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15		
İşe İlgisi ve Devamlılık (10)	2	4	6	8	10		
Müşterilerle İlişkisi (10)	2	4	6	8	10		
Sorumluluk Alma (10)	2	4	6	8	10		
Üstlerle ve Arkadaşlarıyla İlişkiler (10)	2	4	6	8	10		
Toplam Puan							
Ortalama Puan							
DEĞERLEYEN (1.Amir)	DEĞERLEYEN (2.Amir)					ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 205

Yukarıdaki Tablo 6 incelendiğinde formda kriterlere belirli puanlamaya göre sayısal değer verilmekte, bu değerlerin toplanarak yorumu değerlendirilenler tarafından yapılmaktadır. Bu yöntemin tercih edilen yöntemler arasında olmasının sebebi olarak sonuçların kolay elde edilerek çalışanlara geri bildirim yapılmasından kaynaklı olduğu söylenebilir.

### 1.3.1.5. Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde her çalışan, diğer çalışanlarla tek tek karşılaştırılır. Personel karşılaştırılırken başarısı diğerinden fazla bulunan çalışanın hücresine işaret konulmaktadır. Değerlendiricinin görevi her ikiliden iyi olanı seçmektir (Can, vd. 2009: 237).

**Tablo 7. İkili Karşılaştırma Tablosu**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 200.

Yukarıdaki Tablo 7 incelendiğinde, 8 kişilik bir grup için satır kısmındaki numaralar ile sütun kısmındaki numaralar çalışanları ifade eder. Satır ve sütundaki kişiler karşılaştırılır ve tercih edilen çalışana “+” işareti koyulur. Karşılaştırma tamamlandığında ise çalışanların “+” sayısına göre sıralama yapılır. En fazla (+) işareti alan 2 numaralı çalışan liste başı olur diğerleri ise (5, 8, 1, 7, 3, 4, 6) sırasıyla 2 numarayı takip eder. Çalışan sayısı fazla olan kurumlarda karşılaştırma sayısı fazla olacağından bu uygulama zaman alıcı olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 200). Bu yöntem de kişi sayısı arttıkça sonuçlar kolay elde edilmemekte, karmaşık ve net olmadığından çalışan sayısı fazla olan işletmeler bu yöntemi tercih etmemektedir.

### 1.3.1.6. Kontrol Listeleri Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilmeye alınacak çalışan bireylerin nitelik ve davranışlarına göre evet veya hayır cevapları verilmek üzere çok sayıda tanımlayıcı madde içeren bir liste hazırlanmaktadır. Bu yöntemde puan cetveli İK departmanında bulunmaktadır. Değerlendiricinin soruların değerleri ile ilgili bir bilgiye sahip olmaması olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri engelleyecek nitelikte bir yöntem olmaktadır. Bu yöntemin zorluğu, kategorize edilen işlerde farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır (Barutçugil, 2015: 191).

### 1.3.1.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin çalışan bireyleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde sınıflandırmalarını ve ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek için geliştirilmiştir. En yaygın dağılım kalıbı örneği aşağıdaki gibidir (Öge, 2016: 325):

**Tablo 8. Zorunlu Dağılım Yöntemi Skalası Örneği**

Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%5	%25	%40	%25	%5

Kaynak: Öge, 2016: 325.

Bu dağılıma göre; grubun 100 çalışanı olduğu ve tablo 8' de belirtilen performans düzeylerinin de çok yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak belirtildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanın orta, 25 çalışanın yüksek, 25 çalışanın düşük, 5 çalışanın en yüksek ve kalan 5 çalışanın da çok düşük performans dereceleri ile gösterilmesi örnek olarak verilebilir (Uyargil, 2013: 242).

Zorunlu dağılım yönteminin ucuz olması, üstlerin astlarla iletişim halinde olması, sayısal değerlere dayanması ve değerlendirmeyi kolaylaştırması bu yöntemin avantajları arasında sayılırken, üstün astı takip etmesi, gözlemleyerek ast üzerinde baskı oluşturması, kurumdaki çalışan bireylerin değerlendirilmesine olanak sağlayacak seçenek yoksa bile seçenek işaretlemeye zorlanmaları zorunlu dağılım yönteminin dezavantajları arasında yer almaktadır (Eraslan ve Algün, 2005: 97).



### 1.3.1.8. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, Performans değerlendirmede diğer yöntemlere nazaran daha yeni olarak ifade edilen bir yöntem olarak bazı kaynaklarda karşımıza çıkmaktadır. Yöntem, çalışan bireylerin davranışlarındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve çalışma koşullarını içermektedir (Öge, 2016: 326). Kritik olay yönteminin bazı avantajlarının olmasının yanı sıra dezavantajları da olabilmektedir. Bu yöntemin avantaj ve dezavantajları şunlardır (Göksel, 2013: 58):

#### Avantajları;

- Personelin yararlı tartışmalar yapmalarına olanak sağlamaktadır.
- Yapılan tartışmalar çalışmalara çözüm önerilerini kolaylaştırmaktadır.
- Kritik olay durumunda niteliksel veriler önem arz edebilmektedir.

#### Dezavantajları;

- Not, defter tutma gibi işlemler amir için yorucu olabilmektedir.
- İş görenin, değerlendiriciyi sürekli olarak etrafında kendisini izleyen, defterine kendi işiyle ilgili not aldığını görmesi çalışanı rahatsız edebilir.
- Bütün personel için uygulanırsa zaman alıcı olabilir.
- Çalışan bireylerin davranışlarının amirler tarafından geri-besleme yoluyla çalışanlara eleştirisel boyutta olarak düzeltilmesini geciktirebilmektedir.
- Standartların amirler tarafından belirlenmesi halinde bazı durumlarda adaletsizlik ortaya çıkabilmektedir.

Kritik olay yöntemiyle personel değerlendirmesinde, belirli bir periyodik zaman içerisinde çalışanın tutum ve sergilediği davranışlarının izlenmesi, değerlemenin daha objektif olmasını sağlamaktadır. Amirler gözlemleri sonucu olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarla ilgili elde edilen verileri çalışan bireylere iletmede, olumlu gelişimi için eğitime olanak sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 208). Bu yöntemi tercih eden kurumların çalışanı geliştirme ve eğitim faaliyetlerine önem verdikleri düşünülebilir. Ancak zaman alan bir yöntem olmasında ve geri bildirimlerin gecikmesinden dolayı çalışanların huzursuz olacakları düşünülerek kurumların bu yöntemi çok fazla tercih etmediği gözlemlenmektedir.

**Tablo 9. Kritik Olay Yöntemi Örneği**

<b>KURUMSAL SORUNLARA DUYARLILIĞI</b>					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inmedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
<b>Tarih</b>	<b>Seçenek</b>	<b>Olay</b>	<b>Tarih</b>	<b>Seçenek</b>	<b>Olay</b>
12.04.2015	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	15.05.2015	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını engelledi.
	<b><u>Açıklama:</u></b> Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere duyurmadi.			<b><u>Açıklama:</u></b> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını engelledi	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2005: 208

#### 1.3.1.9. Deneme Yöntemi

Deneme yöntemi; özellikle yöneticiler, uzmanlar, şefler, sorumluluk düzeyindeki yüksek pozisyonlar ya da işler için geliştirilmiştir. Bu yöntemle göre pozisyona uygun olacağı düşünülen çalışan geçici süreyle o pozisyona vekâlet ederek değerlendirilmektedir. Eğer bu pozisyonda başarılı olursa çalışan hakkında olumlu rapor yazılarak yetkililerin kararları doğrultusunda o pozisyona ataması yapılabilmektedir. Çalışan sayısı fazla olan kurumlarda bu yöntem problem olabilmektedir. Kurumdaki çalışan sayısının fazlalığı, uygulama süresi ve maliyetinin yüksek olması açısından bu yöntemin uygulanmasındaki sakıncaları arasında yer almaktadır. Çalışan sayısının fazla olmadığı kurumlarda bu yöntemin uygulanması verimli, etkin ve kullanılabilir sonuçlar elde edilebilmektedir (Güney, 2015: 212).

#### 1.3.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Modern PD yöntemleri çalışanın işi başarma derecesinin yanında çalışanın beklentilerini ve düşüncelerini de önemseyen bir yöntemdir (Gavcar v.d., 2006: 36). Son zamanlarda kurumlarda en çok tercih edilen yöntemleri kapsayan modern performans değerlendirme yönteminin alt başlıklarını aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:

### 1.3.2.1. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Davranışsal değerlendirme ölçeği ya da “davranışa dayalı beklenti değerlendirme skalaları” olarak farklı şekillerde uygulanan BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales) çalışan bireylerin performansını belirleyen, seçilmiş davranış kalıplarına göre değerlendirmekte kullanılan ölçümlerdir. Bu yöntemin hedefi işin yapılması aşamalarında gösterilen davranışların fonksiyonelliğini incelemektedir (Barutçugil, 2015: 192).

Bu yöntemde çalışan bireyin görevine yönelik davranışları belirlenerek bunun için de daha önce bahsi geçen kritik olay yöntemi de kullanılabilir. Çalışanlara dönem boyunca olaylara karşı gösterdikleri kritik davranışlara göre belirli puanlar verilir ve dönem sonunda bu puanlar toplanarak çalışan bireyin değerlendirme puanı elde edilir. Bu şekilde ulaşılan görev başarıları verileri, genel davranışlar analiziyle ilgili olduğu bölüme kaydedilir ve bir değerlendirme ölçeği oluşturularak davranışsal değerlendirme yöntemi yapılmaktadır. Bu uygulama daha objektif sonuçlar elde edilebilmesini sağlamakla beraber, yüksek maliyetli ve zaman alıcı olabilmektedir (Uygun 2017: 33).

### 1.3.2.2. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre yönetim kavramı ilk kez Peter Drucker tarafından 1954 yılında kullanılmıştır. Daha sonra Mc. Gregor ve R. Likert amaçlara göre yöntem konusunda çalışmalar yapmışlardır. George Odiorne ve John Humble tarafından bu yöntemin tanıtımı yapılarak uygulanmasında katkı sağlamışlardır. Yöneticiye kendini geliştirme, kurumun amaçlarını belirleme ve belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlayacak faaliyet planlarını hazırlama olanağını sunan bu yönetim; aynı zamanda, faaliyetleri denetleme ile değerlendirme sonucuna göre değerlendirme sorumluluğunu veren ve bu sonuçlar doğrultusunda ödüllendirme sistemini kurma imkânını sağlayan yönetim tekniği şeklindedir (Dalay, 2013).

Performansın planlama ve değerlendirilmesinde amaçların nitelikleri oldukça önemlidir. Aşağıda belirtilen özelliklere sahip olmayan hedeflerle, performansın planlanması ve değerlendirilmesi pek mümkün değildir (Eryalçın, 2014: 28-29):

**Tablo 10. Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Örneği**

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
<u>KİŞİSEL BİLGİLER</u>				
ADI SOYADI:		PERF. DÖNEMİ VE YILI:		
BÖLÜMÜ:		İŞE BAŞLANGIÇ TARİHİ:		
ÜNVANI:		SON TERFİ TARİHİ:		
HEDEF DEĞERLENDİRME				
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI %	DEĞERLENDİRME ORANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEF				
PROJE HEDEFİ				
BECERİ HEDEFİ				
		TOPLAM PUAN		
<b>HEDEF ONAYI</b>	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/HEDEF SAYISI)			.....
DEĞERLENDİRİLEN (AST)		DEĞERLENDİREN (ÜST)		
TARİH	İMZA	TARİH	ADI SOYADI ÜNVANI	İMZA

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 213.

Yukarıdaki Tablo 10’da amaçlara göre performans değerlendirme formu örneğine göre birçok araştırmacı tarafından incelenen ve geliştirilen bu yöntem, işin gerektirdiği niteliklerin ne derece taşındığını ölçümleyerek belirlemektedir.

### 1.3.2.3. Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerleme merkezi uygulaması, çalışan bireyin geçmişteki başarısından çok gelecekte göstereceği potansiyeli üzerine yoğunlaşan bir değerlendirme mekanizmasıdır. Çalışan bireylerin geçmişte gösterdikleri başarıyı gelecekte de gösterebilir düşüncesi bu yöntemin temelini oluşturmaktadır. Bu yöntemde çalışan bireylerin değerlendirmesi bireysel olarak ve bir uzman tarafından yapılmaktadır. Bu yöntem sayesinde çalışan bireylerin yetkinlikleri tespit edilmekte ve çalışma potansiyelleri ortaya çıkmaktadır (Güney, 2015:202).

#### 1.3.2.4. Başarı Kayıtları Yöntemi

Performans değerlendirmede kullanılan yöntemlerden biri de başarı kayıtları yöntemidir. Bu yöntemde çalışan bireylere başarı kaydı formu oluşturularak çalışanın başarıları, makaleleri, yayınları, kitapları, yaptığı konuşmaları, liderlik vb. özelliklerini ve mesleki anlamda kayıt altına alınan her türlü başarısı liste halinde oluşturulmaktadır. Bu listedeki bilgiler, kurumların yıllık raporlarında kullanılarak çalışanın bir yıl içerisinde kuruma ne kadar katkı sağladığını ortaya çıkarmaktadır. Çalışan bireyin terfi ettirilmesi veya maaş artışı yapılacağı durumlarda bu yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemin değerlendirme sonuçları çalışanın olumsuz özelliklerini içermediğinden yanıltıcı sonuçların ortaya çıkmasının ihtimali yüksektir (İzgi, 2013: 71).

#### 1.3.2.5. Kendini Geliştirme Yöntemi

Kendini geliştirme düzeyi, bilgilerin sürekli yenilenmesini amaçlayan bir uygulamadır. Kurumların ve çalışanların ayakta durabilmeleri için yeniliklere açık olmaları gerekir. Çalışan bireylerin gelişimine katkı sağlayacak olan seminer, kurs vb. çabalar kişilerin performans değerlendirmesine katkı sağlamaktadır. Bu yöntemin diğer yöntemlerle desteklenmesi kişilerin performans değerlendirmesinde sağlıklı sonuçlar elde edilebilmektedir. Günümüzde kurumlar çalışanların gelişimini önemsemekte ve gerek görülen durumlarda bu yöntem kullanılmaktadır (Nemutlu, 2017: 55).

#### 1.3.2.6. Alan İnceleme Yöntemi

Alan inceleme yöntemi, İK da görevli bir yetkilinin, personelin çalışmalarıyla ilgili bilgi elde etmek için çalışanların görev başındayken yaptığı değerlendirmelerdir. İK yetkilisi, birim sorumlusuna çalışanın başarısı ile sorular sorarak çalışan hakkında bilgi toplayarak yaptığı gözlem inceleme sonucunda çalışanın performansı ile ilgili rapor hazırlamaktadır. Çalışanın performansında problem gördüğü durumlarda performansının düzeltilmesi ve hataların giderilmesine yönelik konuların üzerinde durmaktadır. Bu değerlendirme yöntemini çalışan sayısının az olduğu kurumlarda uygulamak hem kolay hem de daha iyi sonuçlara ulaşılmaktadır. Ancak çalışan sayısı fazla olduğu durumlarda bu yöntemi uygulamak hem zor hem de zaman alıcı olabilmektedir (Güney, 2015: 214).

### 1.3.2.7. Elektronik Performans İzleme Yöntemi

Elektronik performans yönetimi, çalışan bireyin ya da grubun performans verilerinin toplanarak depolanması ve rapor edilmesinde insan kaynakları departmanında oldukça etkin bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları alanında uzman kişiler performans değerlendirme konusunda birçok program geliştirerek çalışanların performansını hem kolay hem de kısa sürede değerlendirebilmektedir. Bu yöntemde performans değerlendirme sürecinde elde edilen verilerin saklanması, ulaşılabilirliği ve güncellenebilir olması kolaylık sağlamaktadır (Güney, 2015: 228). Günümüzde birçok kurum PD sistemini bu yöntem üzerinden yapmakta, verilerin depolanması ve kayıt altına alınmasını program kullanarak temin etmektedir.

### 1.3.2.8. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

360 derece geribildirimi, çalışanın performansını çeşitli açılardan inceleyerek çalışanın mesai arkadaşlarından (eşitlerinin), yöneticilerinden, kendisinden (öz değerlendirme), kendisine doğrudan rapor verenlerden, müşterilerinden derlenen iş performansı bilgilerinden yararlanılıp değerlendirme yaptığı bir sistemdir (Barutçugil, 2015: 202). 360 derece PD çalışanın güçlü ve zayıf yanlarını anlamalarını, farklı kaynaklardan geribildirim verilerek kişisel gelişimine katkı sağlamayı hedeflemektedir (Yılmazgil, 2012: 34).

360 derece performans değerlendirme yöntemi iş hayatında sadece çalışan bireyin amirlerinin bakış açısı ile değil mesai arkadaşları, tedarikçiler, müşteriler hatta kendileri tarafından değerlendirme yapılması ile birden fazla bakış açısı ile incelemeyi içermektedir (Güney, 2015: 220). Çalışan bireylerin performansı ile ilgili bilginin çalışan ile farklı ilişkilere sahip birçok farklı kaynaktan toplanması, uygulanan en farklı performans değerlendirme sistemleri arasında yer almaktadır (Ernst &Young, 2005: 84).

Geri-besleme, öğrenme sonucu elde edilen bilgi ve becerilerin yerine getirilmesiyle ilgili bilgilendirmedir. Geri-besleme (feed-back) yöntemiyle çalışanın öğrenme kapasitesini imkânlar dâhilinde yükseltecektir. Yöntem, çalışan bireylerin kendi performans değerlendirmeleri sonuçları ile ilgili doğru ve güvenilir bilgi elde etmeyi desteklemektedir (Öge, 2016: 327). Bu yöntemde bir çalışan sadece yöneticileri değil

çevresindeki astı, üstü, kendisi hatta müşteriler tarafından da kendi hakkında PD almaktadır. Bu yöntemin adının “360 derece” olmasının nedeni çalışanların performans değerlendirmesinin değerlendirilen de dâhil olmak üzere iş çevresindeki tüm çalışanlardan alınan veriler doğrultusunda yapılmasıdır (Can, vd., 2009: 250).

360 derece performans değerlendirme yönteminin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Öge, 2016: 327):

- Tüm süreç gizlilik kapsamı içerisinde olmalıdır.
- Gelen tüm bilgi ve görüşler değerlendirilmelidir.
- Kişisel görüşlere tek başına yer verilmemelidir.
- Aynı davranış çok farklı kaynaklardan görüş alınarak değerlendirilmelidir.
- Çalışanın algısı ve diğer çalışanların algılama tekniği karşılaştırılmalıdır.
- Pozisyonlara özgü yetkinlikler belirlenmelidir.
- Uygulama süreci için her şey önceden planlanarak organize edilmelidir.
- Gelişim sürecinin takibine olanak sağlamaktadır.

**Tablo 11. 360 Derece Geri-Bildirim Modeli**

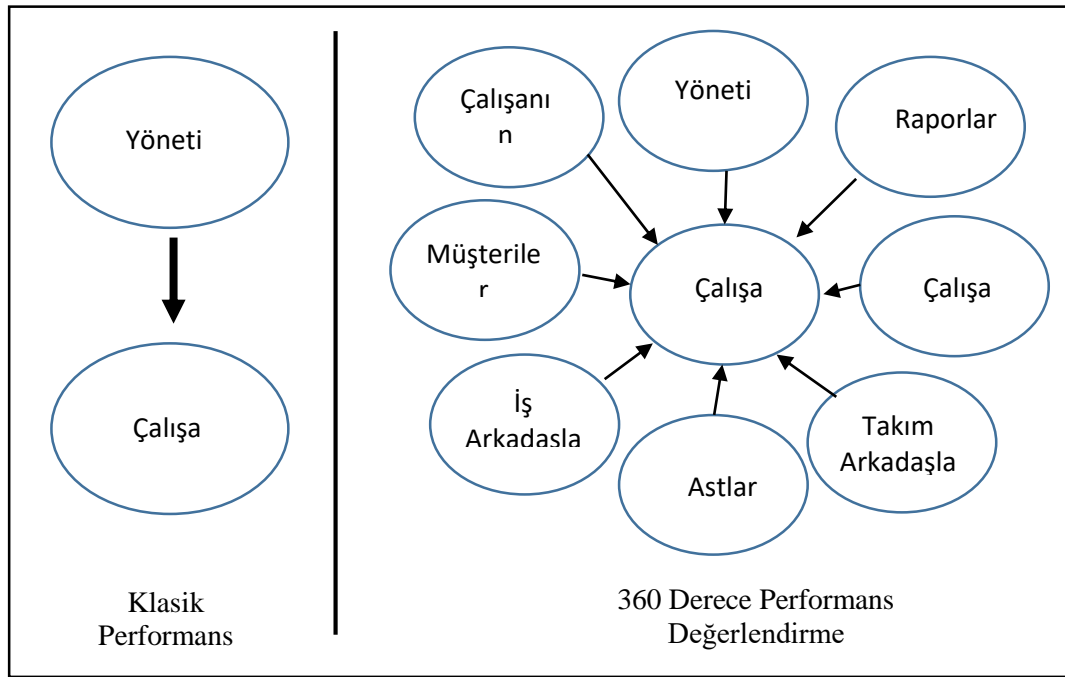
Girdiler	Süreç	Çıktılar
Değerlendirmenin amacı	Kişinin kendine değerlendirmesi	Diğerlerinin beklentilerine ilişkin farkındalığın artışı
Geliştirmeye/değerlendirmeye yönelik amaçlar	Geri-beslemeye karşı tepkiler	Değerlendirilenin davranışlarında/ performansındaki gelişmeler
Değerlendirme formu	Koçluk evreleri	Arzulananmayan davranışlarda azalma
Yazılı geri-besleme	Hedeflerin belirlenmesi	Belirli aralıklarla yapılan informal performans görüşmelerinde artış
Değerlendirmenin anonimliği	Aksiyon planları	Yöneticilerin daha fazla bilgi sahibi olmaları
Değerlendirme yapacak eşitlerin seçimi	Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi	
Değerlendirenlerin eğitimi	Spesifik hedefler / aksiyonlar	
Değerlendirilenlerin eğitimi	Anında eğitim	
Koçların eğitimi	Ara değerlendirmeler / süreci izleme	
Geri-besleme raporu	Gelişmelerin teyidi	
	Sorumluluk üstlenme	

Kaynak: Antonioni, 1996: 25.

Yukarıdaki ayrıntıları belirtilen tablo 11’de bu yöntemin kritik noktalarını oluşturan unsurların bazıları performans yönetim sisteminde dikkat edilmesi gereken maddeleri içerirken, bazı özellikler de 360 derece geri-besleme ile ilgilidir (Antonioni, 1996: 25).

360 derece performans değerlendirme sadece performans değerlendirme sistemi değildir. Kurumlar, bu yöntemi değerlendirme metodu olarak kullanmalarının yanı sıra şeffaflık ilkesinin oluşturulması gibi birçok konudaki etkinliğinin olduğunu düşünmektedir (Şentürk, 2015: 35).

David Lassiter, 360 derece performans değerlendirme sürecindeki çalışan performansını etkileyen 8 temel faktörü yetenek alanında izlemiş, iş başarımını etkileyen boyutları ele alıp, çalışana yetiştirme ve çalışana geliştirme boyutlarını birleştirerek 7 boyut üzerinden bu yöntemi değerlendirmiştir (Kara, 2010: 89).



**Şekil 5. Klasik Performans Değerlendirme ile 360 Derece Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması**

**Kaynak:** Edwards, 1996, akt. Uygur ve Sarıgül, 2015: 196.

Şekil 5'te klasik performans değerlendirmede çalışan bireye tek değerlendiricili değerlendirme yapılırken, 360 derece performans değerlendirme yönetiminde çok değerlendiricili değerlendirmenin yapıldığı görülmektedir. Tek bir yöneticinin çalışana yeterli katkı sağlayamaması durumu, 360 derece geri-besleme yönteminin uygulanmasını ortaya çıkarmıştır (Şimşek, 2016: 65).



360 derece PD yönteminin etkin uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususları aşağıdaki maddelerle açıklamak mümkündür (Ernst & Young, 2005: 84):

- Çalışan bireylerin performansının iyileştirilmesine yönelik detaylı bir geribildirim sağlanmalıdır,
- Çalışan bireyin, müşteri ile arasındaki diyalog seviyesi hakkında bilgi verilmelidir,
- Kurum içerisindeki çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi ile ilgili zemin hazırlanmalıdır,
- Birden fazla değerlendiricinin katılımını sağlayıp sübjektif değerlendirmeleri azami sayıya düşürülmelidir,
- Çalışan bireyin yaptığı işi çevresindeki kişiler tarafından nasıl algılandığını görmeli ve göstermelidir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanmasındaki bazı sakıncaları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Can, vd., 2009: 254):

- Kullanılan materyaller güvenilir olmayabilir.
- Açık uçlu sorular olumsuz eleştiri yaratabilir.
- Çalışan birey içten bir yanıt vermeyebilir.
- Bir çalışanı disipline etmek ya da terfi ettirmek gibi yanlış bir karar alma işlemi için uygulanabilmektedir.
- İstatistiki anlamda temsili yeteneği olan işlem bulmak zordur.
- Bazı işlemler zaman kaybı yaratabilir.
- Değerlendirme ve performans arasındaki ilişkiyi oluşturmak yetersiz olabilmektedir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulama süreci, PD uygulamaya hazırlık aşaması, PD yapısının kurulması ve PD uygulama aşamasına geçilmesi olarak 3 ana başlıkla aşağıdaki Tablo 12’de incelemek mümkündür (Şimşek, 2016: 68):

**Tablo 12. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Süreci**

<b>360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Süreci</b>	
<b>Adım</b>	<b>360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamaya Hazırlık Aşaması</b>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temel amaç ve hedeflerin değerlendiricilere ve değerlendirilenlere açıklanması</li><li>• Değerlendiricilerin e değerlendirilenlerin desteklerinin alınması</li><li>• Pilot uygulama yapılması</li></ul>
<b>360 Derece Performans Değerlendirme Yapısının Kurulması</b>	
2	<p>Değerlendirilecek verilerin içeriğinin (değerlendirme kriterlerinin) belirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel özellikler/Karakter</li><li>• Yetkinlikler<ul style="list-style-type: none"><li>○ Beceri, Yetenek, Tutum/Duygu, Davranış, İletişim, Liderlik, Değişimlere ayak uydurabilme, Diğer çalışanlarla olan iş ilişkileri, İşin yönetimi, Diğer çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi</li></ul></li><li>• Ürün/hizmet sonuçları</li></ul> <p>360 derece performans değerlendirmedeki veri toplama yöntemleri ve en uygun veri toplama yönteminin belirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anket yöntemi</li><li>• Yüz yüze görüşme yöntemi</li><li>• En uygun veri toplama yönteminin belirlenmesi</li></ul> <p>360 derece performans değerlendirmedeki Değerlendiricilerin Seçimi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Değerlendiricilerin seçimi<ul style="list-style-type: none"><li>○ Değerlendiricilerin seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar</li></ul></li></ul> <p>360 derece performans değerlendirmedeki değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin eğitimi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Değerlendiricilerin eğitimi</li><li>• Değerlendirilenlerin eğitimi</li></ul>
<b>360 Derece Performans Değerlendirmenin Uygulama Aşamasına Geçilmesi</b>	
3	<p>Değerlendirme formlarının dağıtılması ve elde edilen verilerin analizi</p> <p>Geribildirim verilmesi</p> <p>Geribildirimden beklenen yararın elde edilme koşulları</p>

Kaynak: Şimşek, 2016: 68.

### **1.3.3. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ve Modern Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Her kurumun uygulayacağı yöntem; yöntemin çeşidine, kurumun amaçlarına, stratejik uygulamalarına, gelişimine, hedeflerine, kültürlerine ve aksiyon planlarına göre değişiklik göstermektedir. Kurumların uyguladıkları/uygulayacakları PD yöntemleri, o kurumun görevlerinin niteliğine ve yöntemin sonuçlarının hangi alanlara uygulanacağına göre farklılık göstermektedir (Ferecov, 2011: 119). Çalışan bireylerin performanslarını belirleyebilmek için günümüze kadar geliştirilmiş pek çok yöntem bulunmaktadır. Performans değerlendirme kavramının oluşumunun ilk örneklerine klasik performans değerlendirme yöntemleri öncelik etmiştir. Her değerlendirme yönteminde potansiyel görülmek istenmiş ve kurumlar bazı soruların cevaplarını aramıştır (Özyörük, 2009: 74).

**Tablo 13. Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Boyutlar	Geleneksel Yöntemler	Çağdaş Yöntemler
Kim değerlendiriyor?	En yakın üstü konumundaki yönetici	Çalışanın kendisi ile birlikte yöneticisi değerlendiriliyor
Ne değerlendiriliyor?	Kişilik, kişisel nitelikler, kişisel bilgi, beceri ve yetenekler, kişinin yöneticiliğe ilişkin becerileri ve yetenekler	İşteki başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi
Nasıl değerlendiriliyor?	Genellikle niteliksel değerlendirme yapılıyor. Önyargılar ile yüklü ve gizli yapılan bir değerlendirme	Genellikle niteliksel, açık yapılan ve nesnel ölçülere dayalı bir değerlendirme
Ne zaman değerlendiriliyor?	Yılda bir kez	Verilen görevler tamamlandıkça, birkaç kez
Niçin değerlendiriliyor?	Denetim, ücret artışı, yükselme, işten çıkarma ve yer değiştirme	Kişisel gelişme, kurumsal gelişme, yönetim verimliliği ve esnekliği artırma

Kaynak: Dicle, 1982: 52.

Yukarıdaki Tablo 13'te yer alan iki yöntemin karşılaştırılması sonucunda; kamu kurumu ve özel sektörlerde personele uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinden modern (çağdaş) yöntemlerin, klasik (geleneksel) yöntemlere göre daha fazla tercih edildiği gözlemlenmektedir.

#### **1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME AŞAMALARINDA YAPILAN HATALAR**

Her kurumun performans değerlendirme sistemi öznel olmakla birlikte ve bu çalışmalar çok çeşitli faktörlerden dolayı etkilenmektedir. Değerlendirmede oluşan hataların önemli bir kısmı değerlendirenin ve değerlendiricinin insan olmasından kaynaklanmaktadır. Ölçek geliştirmede ölçek fazlalığı, yöntem geliştirmedeki çeşitlendirme işlemleri bu hata ihtimalini artıran faktörleri tanıyıp, hataları en aza indirme kaygısının ne kadar önemli olduğunu açıklamaktadır (Budak, 2008: 447).

Performans değerlendirme sürecinde veri toplama sisteminin geliştirilmesi kadar olası hatalardan uzak durmakta önemlidir. Çalışan bireylerin performans değerlendirmesi İK yönetiminin departmanının fonksiyonlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Bu fonksiyonları istenilen şekilde harekete geçirmek için aşağıdaki faktörler dikkate alınmalıdır (Güney, 2015: 232):

- Geçerli ve güvenilir performans değerlendirme standartları ve kriterleri oluşturmak,
- Performans değerlendirme standart ve kriterlerine uygun hareket etmek,
- Değerlendirme yöntemleri ile ilgili doğru yöntemde bulunmak,
- Seçilen değerlendirme yöntemlerini etkin bir biçimde uygulamak ve uygulama sonucundaki verilerin objektif bir biçimde analizini yaparak yorumlamak.

#### 1.4.1. Halo (Hale) Etkisi

Halo etkisi; yöneticinin, bir astın belirli bir branşta sahip olduğu başarısının tüm işine yansıtacağı düşüncesinden kaynaklanan performans değerlendirme hatasıdır (Can, vd., 2009: 233). Aşağıdaki tablo 14'te yöneticinin değerlendirme yaparken çalışanın tüm özellikleri ile ilgili benzer değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir. Değerlendiricinin çalışan bireyle ilgili daha önceden belirlediği olumlu izlenimlerinden dolayı tablo 14'te değerlendirme dağılımında belirli yerlerde yığılmalar olduğundan hale etkisi artmaktadır (Aktaş, 2010: 67).

**Tablo 14. Halo Etkisi**

Değerlendirme Faktörleri	1	2	3	4	5
İnisiyatif yeteneği			X		
İş birliği yeteneği			X		
İş çıkarma yeteneği		X			
İş başarıma yeteneği				X	
İş bilgisi			X		

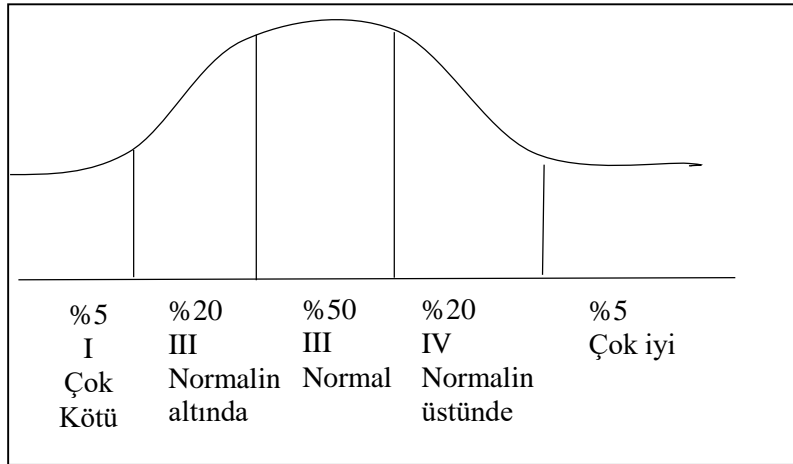
Kaynak: Sabuncuoğlu, 2012: 219.

Böyle durumlarda değerlendirenin yanılığa kapıldığı ya da bilerek yanlış değerlendirme yapabileceği düşünülerek elde edilen değerlendirme sonuçlarının güvenilir olmadığı ve bu değerlendirmenin tekrar yapılabileceği olasılığı düşünülebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 218). Sonuç olarak halo etkisi; yönetici, bir davranışı değerlendirirken çalışan birey hakkındaki genel izleniminden ya da değerlendirdiği tutum ve davranışı farklı davranışlardan ayırt edememesinden kaynaklanan bir hata türüdür (Alatlı, 2012: 10).

### 1.4.2. GOS Eğrisi

Çalışanlara yönelik yapılan değerlendirmelerin denetiminde kullanılan gos eğrisi yöntemidir. Gos eğrisinde, beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler (puan yerine geçen) mevcuttur. Derecelerin anlamları gayet açıktır. İşinde uyumlu olan, bilgi yetenek ve kişiliği ile gözde olan çalışan III. derecede bulunmaktadır. I. Derecede çalışanın işin gereklerine yetersiz kaldığı görülmektedir. I. Derecede yer alan çalışana eğitmek ya da işine son vermek mümkündür. V. Derecede olan çalışan ise işin gereklerine çok üstün seviyede hakim ancak uyumsuzluk nedeniyle verimli kullanılmadığı görülebilir. Genel hatlarıyla yapılan çalışan değerlemesinde bu eğriye yakın sonuçlar elde edilmez ise (sonuçların %50'si normal düzeyde gösteriliyor) o zaman çalışan değerlendirmesine şüpheyle yaklaşılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012: 217).

**Tablo 15. Gos Eğrisi**



Kaynak: Diverrez, 1981: 53 akt. Sabuncuoğlu, 2012: 218.

### 1.4.3. Aşırı Hoşgörülülük veya Fazla Katılıktan Kaynaklanan Hatalar

Aşırı hoşgörülülük veya fazla katılıktan kaynaklanan hatalar, değerlendiricinin çalışanın performansını olması gerekenden daha fazla değerlendirmesidir. Bu durum bazı önemli hataların gözden kaçmasına neden olmakla birlikte değerlendirmenin de hoş gitmeyecek yönlerini tartışmanın önemini gözden kaçırmaktadır. Değerlendiricilerin bu hataya düşmelerinin sebebi çatışmaktan kaçınma düşüncesi olabilmektedir. Bu hatayı gidermek için performans değerlendirme amaçlarını, standartlarını açık bir şekilde belirlemek ve çalışana bildirimde bulunmak gerekmektedir. Tam tersi fazla katı olma

durumu ise değerlendiricinin çalışan bireyin performansını olduğundan daha düşük değerlendirmesidir (Can, vd., 2009: 233). Değerlendiricinin, çalışanın performansını değerlendirirken daha açık, şeffaf ve objektif olması bu hatayı hem azaltacak hem de çalışanların motivasyonlarının artması ile birlikte ast-st arasındaki iletişim güçlenecektir.

#### **1.4.4. Belirli Dereceler ve Puanlara Yönelme Hataları**

Bazı değerlendiricilerin bir takım durumlar sonucunda değerlendirilen kişilerin gerçek performanslarına aldırış etmeden yüksek veya düşük puan verme eğiliminde olmalarından kaynaklanan hata türüdür. Değerlendiricilerin yüksek ya da düşük puan verme eğilimini aşağıdaki maddelerce incelemek mümkündür (Uyargil, 2013: 236):

Yüksek puan verilme nedenleri:

- Değerlendiricilerin çalışanlarına yüksek puan verdiklerinde, çalışanların üstlerini daha çok sevecekleri düşüncesinden dolayı olabilir.
- Değerlendirici astlarıyla çatışmamak için düşmanca hislerin önüne geçmek adına yüksek puan verebilir.
- Yüksek puan alan çalışanların daha etkin ve verimli çalışma isteklerinin olacağı düşüncesinden dolayı tercih edilebilir.
- Değerlendiricilerin kendi birimlerinin diğer birimlerden kıyasla daha üstün ve öncelikli görme isteğinden dolayı olabilir.
- Kurumdaki standartların gereğinden fazla düşük olması sebebiyle yüksek puan verilebilir.

Düşük puan verilme nedenleri:

- Değerlendirme yaptığı çalışanla sonrasında iş yaşamında rekabet endişesi yaşayarak kendi yerini alabileceği düşüncesi,
- Etrafındaki kişiler tarafından; titiz, mükemmeliyetçi ve kolay kolay beğenmeyen bir yönetici olarak anılmak isteği,
- Kurumun standartlarının yüksek olması düşük puanlama nedenleri arasında yer almaktadır.

#### **1.4.5. Kişisel Önyargılar ve Objektif Olamama**

Kişisel tercihler, cinsiyet, yaş, ırk gibi peşin yargılar ya da değerlendiricinin çalışan bireyden hoşlanmaması durumunda ortaya çıkan bir hata türüdür. Bununla birlikte çalışanın görünümü, sosyal statüsü, giyimi gibi faktörlerde PD'yi etkilemektedir. Bazı değerlendiriciler çalışan birey hakkında elde ettiği ilk izlenimlerin daha sonraki aşamalarda da tesirinde kalmaya devam etmektedirler (Barutçugil, 2015: 232). Çalışanlara peşin yargıyla yaklaşımadan değerlendirme yapan yönetici, çalışanın geliştirilmesi gereken yönlerini belirleyerek çalışan verimliliğini sağlamalıdır.

#### **1.4.6. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, çalışan bireylerin en son sergilediği performanstan etkilenerek yapılan performans değerlendirme hatasıdır. Performans değerlendirme tüm performans yapılacak dönemi kapsayıcı nitelikte olmalıdır. Bu sebepten değerlendiriciler performans değerlendirmede yakın geçmişteki süreci değerlendirerek ele alacaklardır. Performans değerlendirme hatasını ortadan kaldırmak için çalışanın başarımını tüm periyodik dönemler ele alınarak değerlendirme yapılmalıdır (Uyargil, 2013: 238).

#### **1.4.7. Ortalama Eğilim Hatası**

Eğer değerlendirici değerlendirme yeteneğine güvenemiyor veya çalışanların tepkisini düşünerek yüksek ya da düşük puanlar vermekten kaçınıyor ise ortaya bu hata türü çıkmaktadır. Ortalama eğilim hatası, çalışanların çoğunun performans değerlendirmesinde orta değerlerde değerlendirilmesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu tarzdaki değerlendirme yapan kişi PD'ye bir yarar sağlamadığı gibi karar vermeyi de zorlaştırmaktadır. Bu konuda değerlendirme yapacak kişilerin bilinçlendirilerek eğitilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2015: 231).

#### **1.4.8. Kontrast Hataları**

Değerlendiriciler kısa bir sürede birçok çalışana değerlendiriyorsa, kullanılan değerlendirme özellikle sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda değerlendirme yapılıyor ise kontrast hataların ortaya çıkabilmektedir. Kontrast (zıtlık) hatası kısa

zamanda birçok çalışanın değerlendirmesini yapmak zorunda kalan yöneticilerin yapmış olduğu hataları içermektedir. Çalışanların performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, önceden tanımlanan kriterlerin bilgi ışığında değerlendirme yapılmalıdır (Kutlucan, 2017: 35).

#### **1.4.9. Teknik Hatalar**

Performans değerlendirme formunun hatalı, sağlıksız bir şekilde hazırlanması, acele bir şekilde oluşturulurken gözden kaçan eksiklik veya hataların olması, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması hatalarını kapsamaktadır. Performans değerlendirme ölçütünde seçilen dilin anlaşılır olması değerlendirici ve değerlendirilen açısından önem arz etmektedir (Budak, 2008). Bir formda gözde kaçan eksiklik ve hataların olması güvenilir olmayan ve geçerliliği kabul edilmeyen bir işlemin yapılmasına neden olmaktadır. Kurumlarda PD formunun birçok kez incelenerek işleme alınması gerekmektedir.

### **1.5. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ**

Gerçekleştirilmesi istenen kurumsal amaçlara ulaşmak üzere çalışan bireylerin ortaya koydukları performansa ilişkin ortak bir anlayışın kurumda yerleşmesi ve çalışan katkılarının düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi, gibi süreçler performans yönetim sistemini oluşturmaktadır (Barutçugil, 2015: 125).

Günümüzde iş dünyasındaki rekabette insani değerlerin taşıdığı bu önem tüm kurum ve yöneticilerin, insan kaynaklarından daha iyi faydalanacakları bir sistem oluşturma çabalarını açıklamaktadır. Bir kurumun etkin bir performans yönetimine sahip olmasını aşağıdaki maddeler ifade etmektedir (Luecke, 2008: 8):

- Kurumun insani değerlerinin üst seviyede olması, istenen hedeflere ulaşılması ve uyum içerisinde çalışılması halinde kurumlar daha iyi sonuçlar elde etmektedir.
- Yöneticiler daha başarılı olmakta ve astları doğru şekilde yönlendirilerek işlerini en iyi biçimde yapmaktadır.
- Bu performans sayesinde iş güvenliğine sahip olan çalışanlar kariyerlerine daha emin adımlarla ilerler.



### **1.5.1. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları**

Kurumların daha etkin çalışması için bazı hedefleri bulunmaktadır. Kurumların hedeflerini gerçekleştirmesi için çalışanları ile birlikte, pratik planlarla eşleştirerek hedeflerini gerçeklere dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu işlem dört aşamadan geçmektedir (Luecke, 2008: 14):

1. Her bir hedefi, net sonuçları bulunan spesifik görevlere ayrıştırmalıdır. Yani hedeflere ulaşmak için hangi görevlerin gerekli olduğuna karar verilmelidir. Eğer bir görev zorlu aşamalardan geçmeyi gerektiriyorsa bu görev küçük parçalara ayrılabilir.

2. Bu görevlerin uygulanması planlanarak zaman çizelgesi oluşturulmalıdır. Yani bir görev planlanarak her birine bir başlangıç ve bitiş tarihi verilmesi, bu planın çalışanlar tarafından açıkça anlaşılabilmesi için uygulanmaktadır.

3. Her bir görevi yerine getirmek üzere gerekli kaynak ve veri akışı sağlanmalıdır. Program oluşturulurken işin önemli bir bölümünü gözden kaçırmamanın veya işi tamamlamak için gereken zaman ve kaynakları yanlış hesaplamanın planın başarısızlığına sebep olabileceği ihtimali düşünülmelidir. Her bir görevin ne şekilde tamamlanacağı planlandıktan sonra kaynakların ve veri akışının kontrolü gerekmektedir.

4. Plan uygulanması en son ve en kritik noktadır. Planı uygulamak demek, planlanan her şeyi yapmak demektir. Bu son aşama sözlerin ve iyi niyetin gerçeğe dönüştüğü bir basamaktır.

Luecke (2008)' in performans yönetim sistemi amaçlarının 4 aşamasına göre, her bir hedefin net sonuçlara gidecek bölümlere ayrılması, bu görevlerin zaman çizelgesi oluşturularak gerekli kaynak ve veri akışının sağlanması gerekmektedir. Son olarak planı uygulama ise bu sürecin en kritik noktası olmaktadır.

### **1.5.2. Performans Yönetim Sisteminin Yararları**

Belirli bir amaç için tasarlanarak uygulamaya konulan bir performans yönetim sistemi kuruma ve çalışanlara önemli yararlar sağlamaktadır. Etkin bir performans yönetim sistemi yararlarını aşağıdaki maddelerce sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2015: 127).

- Yönetimin iş ve yapılan işin sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirmektedir.
- Yönetim sorunlarını erken belirleme ve tedbir alma yeteneğini artırmaktadır.
- Kurum ve çalışan hedefleri arasında bağlantı kurarak çalışana katkı hissi sağlamaktadır.
- Çalışanların hedefler belirleme ve performans standartları oluşturmada katkıda bulunmaları kişilerin motive olmalarını ve kuruma aidiyet duygularını geliştirmelerini desteklemektedir.
- Yönetimin net bir şekilde sonuçlarının anlaşılmasını sağlamaktadır.
- Standartlara uygun bir şekilde tarafsız ve ölçülebilir bir şekilde davranmayı desteklemek için iyileştirici faaliyetleri düzenlemektedir.
- Geribildirim çalışan bireylere yönetimin taraflı kriterlerine göre değil daha objektif olmasını sağlayan bir sistem oluşturmaktadır.
- Yönetimin ücretler ve terfi ile ilgili kararlarını oluştururken tarafsız kriterleri dikkate almalarını sağlamaktadır.

### 1.5.3. Performans Yönetim Sisteminin Kritik Unsurları

Bir performans yönetim sisteminin başlangıç noktasını, kurumun amaçlarını her bir yönetici ve çalışanın sorumluluğu ile bağlantı kuracak ölçülerin yaratılması oluşturmaktadır (Barutçugil, 2015: 133-134).

I	II	III	IV
PERFORMANS POTANSİYELİNİ TANIMLAMAK	AMAÇLAR BELİRLEMEK AMAÇLARA ADANMAK	PLAN AMAÇLARINI ELDE ETMEK VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRMEK	PERFORMANSI ÖDÜLLENDİRMEK
-Kesin tanımlanmış çerçeve -Sistematik ve doğru toplanmış veri -Dikkat testi uygulama -Sürekli uyarılma	-Üst ve alt kademelerin benimsenmesi -Performans değerlendirme ve fırsat belirleme -Kararlara yönelik planlama süreci -Kuruma adanma	-Karar destek araçları kullanımı -İş arkadaşı baskısı ve yetkilendirme -Odaklanmış izleme ve geribildirim -Hızlı kendini düzeltme	-Uygun ölçütler -Uygulamada disiplin ödül ve takdir sistemi ile sıkı ilişkilendirme -Kendi kendini geliştirme

**Şekil 6. Performans Yönetim Sisteminin Performans Modeli**

**Kaynak:** Barutçugil, 2015: 134.

Şekil 6’te performans yönetim sisteminin dört kritik unsurunun şematik özeti verilmektedir. Bu dört kritik unsuru aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

1. Kurumların kısa ve orta dönemdeki potansiyellerini ortaya çıkarmak,
2. Yönetim tarafından tümüyle kabul edilebilen sıkı ve iddialı “ulaşılabilir mükemmellik” ifaden eden hedefler ortaya koymak,
3. İstenilen davranışları ödüllendiren, ulaşılabilir amaçları gerçekleştirebilmek için yönetim kararlarının ve eylemlerinin sürekliliğini kolaylaştıran planlama, bütçeleme ve raporlama sistemlerini oluşturmak,
4. Amaçların elde edilmesi sorumluluğuyla somut ödüllendirmenin ilişkilendirmesi, performans yönetim sisteminin bir model içerisinde yer almasını sağlamaktadır.

Barutçugil’in performans yönetim sisteminin kritik unsurlarını oluşturan 4 maddesine göre, kurumların potansiyelini ortaya çıkarma sürecinde sistematik olarak doğru ve dikkatle yapılan veri akışında üst ve astların buldukları konumu benimseyerek hedefler ortaya koyması gerekmektedir. Bu hedeflerin ortaya konması da kurumun çalışanların iş tatminini desteklemesiyle mümkün olacaktır. Çalışanlara yetkilendirme, ödüllendirme, terfi ve prim gibi teşvik edici unsurlar kişilerde kuruma karşı aidiyet duygusu oluşturarak bu sistemin bir model içerisinde yürütülmesini sağlamaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

#### 2.1. İŞ TATMİNİ

İş tatmini; çalışan bireyin yaptığı işin niteliği, çalışma alanı, sosyal iletişimi ve ödüllendirmeleri hakkındaki olumlu hisleridir. Çalışanın işle ilgili olumsuz hisleri ise iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir. Bu bölümde iş tatmininin kavram açısından incelenmesi, iş tatminine yönelik motivasyon ve teorileri, iş tatminini etkileyen unsurlar, iş tatmini boyutları ve iş tatminsizliği sonuçları incelenecektir.

##### 2.1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı birçok yazar tarafından geçmişten günümüze kadar farklı şekilde tanımlamalarla karşımıza çıkmaktadır. Birden fazla iş tatmini kavramının farklı şekilde karşımıza çıkmasının sebebi ise çalışan bireyleri işleri ile ilgili tatmin eden birden fazla unsurun olmasından kaynaklanmaktadır (Spector, 1997: 2). Bu kavramı aşağıdaki gibi birden fazla tanımlama yaparak açıklamak mümkündür:

Çalışanın psikolojik açıdan sağlıklı olması ve kendini iyi hissetmesi ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. Çalışanın bulunduğu konumda kendini iyi hissetmesi ve kişisel ihtiyaçlarının karşılanma seviyesi iş tatminini ifade etmektedir. Birey ihtiyaçlarını karşıladığı zaman tatmin olmakta aksi durumda ise bireyde mutsuzluk, stres ve gerginlik oluşmaktadır (Barutçugil, 2015:44).

İş tatmini/tatminsizliği İngilizce'de "job satisfaction/dissatisfaction sözcüklerinin karşılığı olarak kullanılmakta ve iş tatmini kavramı üzerine araştırmaları birçok literatürde sıkça kullanılan Locke'a (1976) göre bu kavram çalışan bireyin işine karşı algıladığı memnuniyet ve iş deneyimlerine ait değerlendirmesinin duygusal sonucu olarak tanımlanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 12-13).

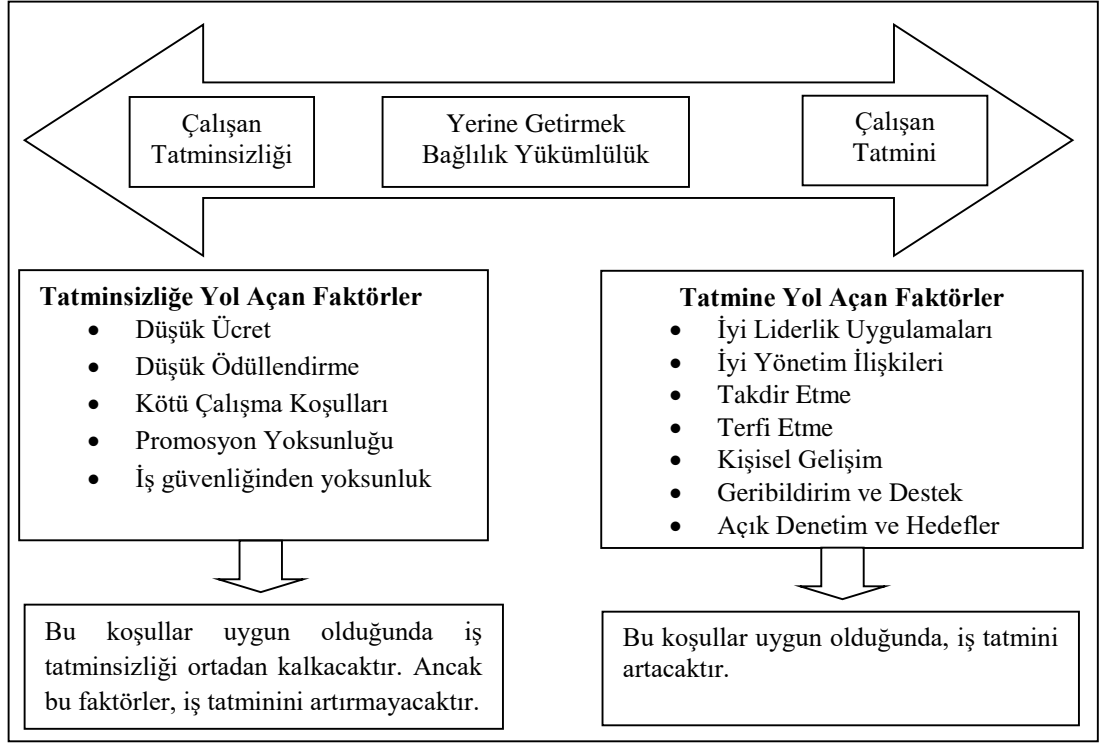
İş tatmini, çalışan bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet dereceleri veya işleri ile ilgili çalışanların kendilerini değerlendirmeleri sonucunda mutlu olduklarını itiraf etmeye yönelik psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların seti olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Derin, 2018: 42).

İş tatmini çalışan bireylerin işlerini sevdikleri ölçüde gösterdikleri iş tutumudur. İş tatmini işin özellikleri ile çalışan bireyin istekleri birbiriyle uyumlu hale gelmesiyle gerçekleşmektedir. Çalışan bireyin yaptığı işten ve çalıştığı kurumundan aldığı eğitimi ve iş performansı doğrultusunda bir takım beklentileri bulunmaktadır. Çalışan kurumdan beklentilerini karşılaması neticesinde iş doyumunu sağlamakta ve motivasyonu artmaktadır (Tınaz, 2005: 25).

İş tatmininin genel olarak üç önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Luthans 2009:141).

- İş tatmini işe karşılık verilen hissi bir yanıttır. Çalışan bireyde duygusallık içermektedir.
- İş tatminini genellikle kazançların veya beklentilerin ne kadar karşılandığı ile ifade edilebilmektedir. Örneğin çalışanın diğerlerinden çok çalıştığını fakat az ödül (ücret, prim, terfi vs.) aldığını düşündüğü zaman işine, yöneticisine ve paydaşlarına karşı olumsuz tutum sergileyerek mutsuz olmakta iken, kendisine değer veren adil ödüllendirme yapıldığını hisseden çalışanda olumlu bir yaklaşım ve iş tatmini ortaya çıkacaktır.
- İş tatmini birbiriyle bağlantılı birçok faktörü beraberinde getirmektedir. Bu faktörler ücret, terfi, prim, iş arkadaşları, yöneticiler vs. faktörlerdir.

Kurumlarda iş tatmini ölçülmesi, analizi ve takibi zor bir süreçtir. Çünkü çalışanların iş tatmin düzeyleri belirli bir seviyeye geldikten sonra kendi haline bırakılacak bir yapıda değildir. Çalışanların iş tatmini sürekli değişen bir yapıdadır. Yöneticiler belirli periyotlarla çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerini izlemeli gerekli önlem ve tedbirleri almalıdır. Yukarıdaki üç özellik iş tatminini belirleyici unsurlara sahip olmaktadır (Akman, 2018: 57).



**Şekil 7. İş Tatmini Modeli**

**Kaynak:** Artimany, Gelogir, 2013: 20.

Yukarıdaki şekil 7’de iş tatmini modeli; kurumlarda etkili ve verimli iş yapılması, kuruma inanç, risk faktörleri süresince etkili hareket etmek, kurumdaki değişikliklere hazır olmak, çalışanın işinden mutlu ve memnun olması gibi iş tatmini sonuçlarını nedenleriyle birlikte açıklamaktadır. Aynı zamanda bu model düşük ödüllendirme, düşük tazminat, kötü çalışma koşulları ve iş güvenliğinin olmaması gibi iş tatminsizliğine yol açan faktörlerin ortadan kalkması durumunda iş tatmininin artacağını açıklamaktadır (Işık, 2016: 62).

Tınaz (2005: 25-26), iş tatminini kurum ve çalışan açısından iki yönde incelenmiş ve aralarında bulunması gereken beş farklı anlaşma alanını ele almıştır. İnceleme biçimleri:

- Kurumun ihtiyacı olan işlem ile çalışan bireyin aradığı işlem arasındaki uygunluğu birleştirme açısından,
- Çalışan bireyin aradığı işlem ile bulduğu ve hâlihazırda almakta olduğu işlemin uygunluğu açısından incelenmiştir.

Bu iki maddenin incelenmesi sonucunda uygunluktan yola çıkarak kurum ve çalışanın ilişkisi kapsamında taraflar arasında bulunması gereken beş farklı anlaşma alanı tanımlanmaktadır (Tınaz 2005: 25-26):

Bilgi Anlaşması: Kurum işin yapılması için çalışanından belirli bir düzeyde bilgi ve beceri beklemekte ve çalışanın sahip olduğu çalışma kapasitesini geliştirmek gereksinimindedir.

Psikolojik Anlaşma: Kurum çıkarları doğrultusunda güdülenmiş çalışanlara ihtiyaç duyarken, çalışan başarı, takdir, statü vb. özel çıkar aramaktadır.

Ödüllerde Yeterlik ve Eşitlik Anlaşması: Kurum kalite standartları ve ödül sistemlerini belirlerken, çalışan adil bir şekilde ödül ve kontrol istemektedir.

Etik Anlaşma: Kurum ahlaki ve etik değerlerini kabul edecek çalışanlara ihtiyaç duyarken, çalışan ise kendi değerine ters düşmeyen bir kurumda çalışmak istemektedir.

İşin Yapısına İlişkin Anlaşma: İş tatmini objektif bir kavramdır ve ölçümü zor yapılmaktadır. Bireysel, sosyal, kültürel, kurumsal ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir.

Genel olarak iş tatmini, çalışanı psikolojik açıdan etkileyen hissi bir durum olarak kabul edilmektedir. Çalışan kendince oluşturduğu kişisel ihtiyaçların karşılandığı ölçüde tatmin ya da tatminsiz olmaktadır. Çalışanın duygusal olarak değerlendirdiği iş memnuniyeti ve iş deneyimi sonucunda iş tatmin düzeyi ortaya çıkmaktadır. Bireylerin iş tatmin düzeylerini psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulları oluşturmaktadır. Çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması ile işin özelliklerinin uyumlu hale gelmesiyle bireyde iş tatmini gerçekleşmektedir.

### **2.1.2. İş Tatmininin Önemi**

Kişilerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, işin insan yaşantısında önemli bir rolünün olmasını ortaya çıkarmaktadır. Çalışan bireyin işinden memnuniyet duyması, yaptığı işten tatmin olduğu sürece işinde başarı sağlayacaktır. Çünkü çalışanın başarısı, kişinin iş performansını artırmada en önemli motivasyon etkenlerindedir (Özpehlivan, 2018: 46).

Kişilerin sosyalleşmesinde çok önemli olan bu kavram iş tatmini anlamına gelen yayılma etkisi gösterdiğinden, toplumların gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışan bireyleri mutlu eden öğeler ikiye ayrılmaktadır. Birincisi, kurumun çalışanlarına değer verildiğini hissettiren manevi doyum, ikincisi ise hayatlarını idame ettirecekleri ve emeklerinin karşılığında aldıkları maddi doyumdur (Gedikbey, 2009: 63).

İş tatmini ile ilgili özellikle 1930'lu yıllardan sonra çalışan bireylerin iş memnuniyetinin önemi artmış ve birçok araştırmacı bu alanla ilgili çalışan motivasyonu, çalışan memnuniyeti-tatmininin iş performansına ve verimliliğe etkisi ile ilgili birçok araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmalarla birlikte iş tatmini kurum açısından ve çalışanlar arasından incelendiğinde son derece önemli olduğu vurgulanmış, çalışanların mutluluğu sağlanarak etkinlik ve verimliliğinin artması ile kurumun ekonomik ve stratejik iyileşmeye destek olacağı düşünülmektedir (Güngören, 2017: 57).

Çalışanlarda iş tatmini sürekli değişen bir yapıda olmasından dolayı analizi ve takibi oldukça zor bir süreç olarak görülmektedir. Yöneticilerin, periyodik aralıklarda çalışanlarını izlemeli ve işteki memnuniyet düzeylerini tespit ederek gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Çalışan gelişiminin ve verimliliğinin artmasında çalışanların iş tatmininin kurum ve çalışan açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

## **2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Geçmişten günümüze kadar iş tatmini hakkında birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmaların iş tatmini için etkili olan araçlara ve bu araçların çalışanların iş tatminini sağlamak için nasıl kullanılması gerektiğine odaklanmıştır (Karaağaç, 2018:5).

İş tatmininin bireyin memnuniyet derecesini etkileyen birçok kavramlarla ilişkisi bulunmaktadır. Bu kavramlar çalışanın iş tatminini destekleyecek niteliktedir. İş tatmini kavramının diğer kavramlarla olan ilişkisini aşağıda incelemek mümkündür:

### **2.2.1. İş Tatmini ve Motivasyon**

Motivasyon, bireylerin istekleri doğrultusunda davranışlarını yönettikleri bir kavramdır. Çalışanların ise işleri üzerindeki motivasyonlarını işlerini yapmadaki isteklerinin gücü oluşturmaktadır (Anık, 2018: 33).



Çalışan bireylerin iş tatminini sağlamada motive edici unsurlar üzerine çalışan araştırmacılar, bu unsurları maddi ödüller ve manevi ödüller olarak ikiye ayırmaktadır: Manevi ödüller çalışan bireylerin başarı hissi, bireyin işinde sağladığı kontrol ve işinde takdir edilme hissi vb. rakamsal olarak anlatılamayacak tatminler almasına yardımcı olmaktadır; maddi ödüllerde ise yüksek ücret, teşvik, prim, ikramiye, vb. rakamsal olarak ifade edilebilen motive edici unsurlar yer almaktadır (Luecke, 2008: 26).

Çalışanların iş tatmini motive olmalarında oldukça etkilidir. Kurumların çalışanlarının iş tatminini gerçekleştirme düzeyi, bireyi işinden memnun edeceği gibi mutsuzda da yapabilmektedir. Çalışanların beklentilerinin karşılaması bireylerin motivasyonlarını etkileyeceği gibi kurumun da hedeflerine ulaşma olasılığının artması söz konusu olabilmektedir (Fındıkçı, 2001: 378).

Maddi ya da manevi her doyum, çalışan bireyin iş tatminini artırmaktadır. Kurumlara düşen görev, çalışanların iş tatminlerini desteklemek için kişilerin memnuniyet derecelerinin takibini yaparak çalışanları motive ve işe teşvik edici unsurları ortaya çıkarmaktır. İnsan unsurunun mevcut olduğu her kurum, kişilerin kurum içerisinde ne hissettiğini, ne düşündüğünü, davranış sebebini analiz ederek, kişilere gerekli olan motivasyonu sağlamalıdır.

### **2.2.2. İş Tatmini ve Verimlilik**

Kurumda çalışan bireylerin farklı amaçlara ve umutlara sahip oldukları düşünülerek bu bireysel amaçlarını ve umutlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olacak bir ortamın oluşturularak planların uygulanması gerekmektedir. İş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyle ilgili birçok görüş “gelecek kaygısı olmayan, umudu yüksek, mutlu çalışanların daha verimli oldukları saptanmıştır” şeklinde özetlemiştir. Çalışanların umutlarını gerçekleştirebilecekleri bir iş ortamına sahip olmaları çalışanların verimliliğini artıracığı gibi kuruma da yararlı olabilmektedir (Fındıkçı, 2001: 379).

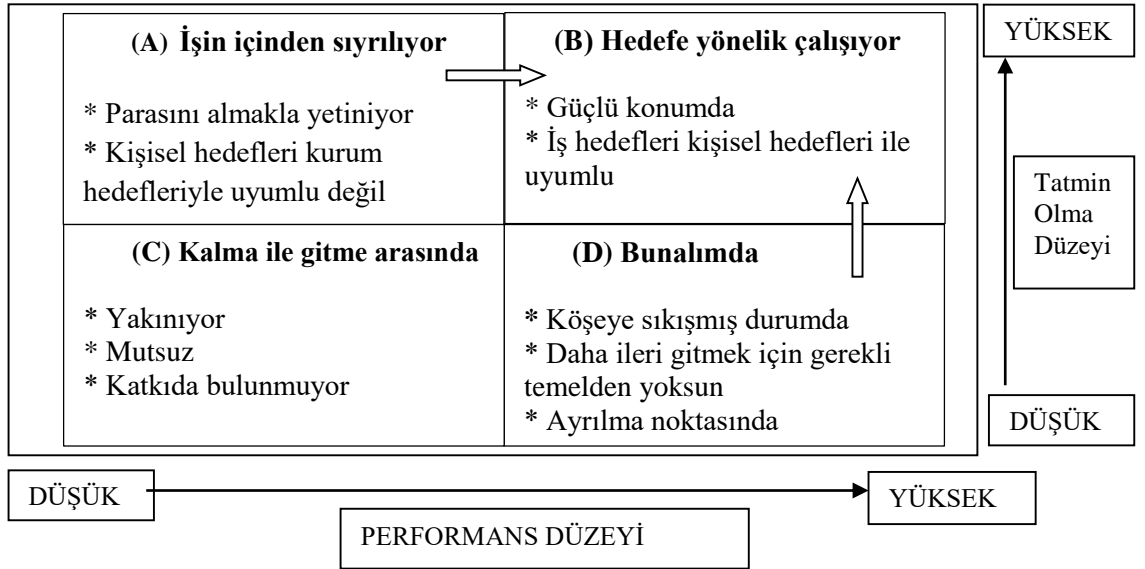
Çalışan bireylerin verimli olabilmesi iş tatminin sağlanmasında etkili olabilmekte, kurumun verimi ile aralarında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle çalışan bireylerin verimliliğini artırabilmek için kurumun uygulamaları ve geliştirmeler yapması gerekmektedir (Anık, 2018: 41).

Anık (2018) ve Fındıkçı'ya (2001) göre çalışanların iş tatmini ile kurumun verimi arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlarda verimliliğin sağlanması ya da sağlanamaması durumunda kurumun devamlılığı ve rekabeti açısından önemli bir etkiye sahip olabileceği söylenebilir. Bu nedenle çalışanların iş tatmininin artması verimliliği de artıracığından kuruma katkı sağlayacaktır.

### 2.2.3. İş Tatmini ve Performans

Performans ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olmakla birlikte araştırmacılar bu iki alan arasında iki farklı görüş önesürmüşlerdir. İlk alternatif, çalışan bireydeki yüksek performansın yüksek iş tatminine yol açmasıyken, ikinci alternatif ise yüksek iş tatmininin yüksek performansa yol açmasıdır. Bu iki alternatiften yola çıkarak çalışan birey başarılı olduğu işte tatmin sağlamak ve işinden tatmin sağladıkça performansını artırma yönünde çaba göstermektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 20).

İş tatmini ve performans arasında tatmin edici performans modeli oluşturularak aralarındaki ilişkinin önemi aşağıdaki şekilde açıklanmakta ve bu modelde performans ve tatmin olma düzeyine göre çalışanlar dört grupta incelenmektedir (Barutçugil, 2015: 46).



**Şekil 8. İş Tatmini-Performans Modeli**

**Kaynak:** Barutçugil, 2015: 46.

A grubunda yer alan iş tatmini yüksek-performansı düşük çalışanlarda, kurumda kişisel beklentilerini karşıladıkları ancak kurumu sağladıkları katkıdan daha fazlasını aldıkları ve bu gruptaki çalışanların yönlendirilemedikleri gözlemlenmektedir.

C grubunda yer alan performansı yüksek-iş tatmini düşük çalışan bireyler çalışmalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşünmektedirler. Bu gruptaki çalışanlar beklentilerini karşılayamadıkları için bunalıma girebilmekte ve başka kurumda çalışma arayışı içinde olabilmektedirler.

B grubunda yer alan performansı ve iş tatmini düşük çalışanların iş hayatlarında huzursuz ve mutsuz olmaları kişinin verimini düşürmekte ve kuruma yarar sağlamamaktadırlar. Bu gruptaki çalışanlarla ilgili disiplin işlemlerinin en kısa sürede gerçekleşmesi gerekmektedir.

D grubunda yer alan performansı ve iş tatmini yüksek çalışanların kişisel hedefleriyle kurum hedefleri birbiri ile uyumlu, mutlu ve verimli çalışanlardır.

Bu şekildeki çalışmadan yola çıkarak yöneticilere düşen görev A grubundakileri yönlendirerek C grubundakileri motive ederek, D bölgesine doğru taşımaları gerekmektedir (Barutçugil, 2015: 45).

### **2.3. İŞ TATMINİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörleri aşağıda bireysel ve kurumsal faktörler olarak ikiye ayırarak incelemek mümkündür:

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel iş tatminini gerçekleştirdiği kurumlarda çalışanlar kurumun amaçlarını, hedeflediği konumu benimseyerek aidiyet duyguları oluşmaktadır. İş tatmini ile ilişkili incelenen bireysel faktörler içeriğinde demografik özellikler, bilgi, beceri ve kabiliyet gibi niteliklerden etkilendiği bazı araştırmalarda yer almaktadır (Karaağaç, 2018: 10). Bireysel faktörler bireylerin iş tatminini etkilemekte ve demografik özelliklere göre iş tatmin düzeylerinde değişiklik olabileceği söylenebilir. Bu bireysel faktörleri aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:

### 2.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş tatmininin arasındaki ilişki konusunda günümüzde birçok araştırma yapılmış ancak bu konuda sonuca ulaşabilmek için cinsiyet üzerine yapılan araştırmalarda iş statüleri önemsenmiştir. Çalışanlarda meslek faktörleri kontrol altına alınmadan yapılan çalışmalarda daha yüksek statülü işlerde genel olarak erkek çalışanların olması sebebiyle erkeklerin iş doyumunu daha yüksek çıkabilmektedir. (Telman ve Ünsal, 2004: 57-58).

Yapılan araştırmalarda bazı kaynaklar, kadın çalışanların manevi doyumunu daha çok önemsediklerini, erkek çalışanların da manevi doyumdan ziyade maddi doyuma daha çok önem verdiklerine değinilmiştir. Kadın çalışanlar güvenilir, çalışma koşullarına uygun bir iş ortamında iş doyumunu elde ederek verimli oldukları, erkek çalışanların ödüllendirmeye yönelik prim, ücret gibi unsurlardan iş doyumunu sağladıkları ve verimliliklerinin arttığı gözlemlenmiştir.

### 2.3.1.2. Yaş

Yaş ile ilgili olarak yapılan araştırma sonuçları ile iş tatmini arasında olumlu bir bağlantı olduğunu açıklanmaktadır. Çalışan bireylerin yaşları ilerledikçe yaptıkları işten daha fazla doyum aldıkları ifade edilmektedir. Yaşlanan kişinin hayattan beklentileri daha az olmakta ve kurumda almış olduğu kıdem nedeniyle de hem yaptığı işe hem de sosyal çevresine alışmış olduğu gözlemlenmektedir. Genç çalışanların beklentileri ise daha fazla olmaktadır. Bazı istisnai durumlarla birlikte araştırmacıların genel görüşü, iş tatmininin yaş ile doğru orantılı olarak arttığı yönündedir (Tınaz, 2005: 28).

### 2.3.1.3. Kişilik

Kişilik özellikleriyle ilgili olarak yapılan araştırmalar iş tatmini ile kişilik özellikleri arasında bir bağlantı olduğunu açıklamaktadır. Son yıllarda çalışan bireyin işine yönelik tutumunu etkileyen faktörlerden biri de olumsuz duygulanım özelliğidir. Bu açıklamanın örneği sinirsel kişilik yapısında görülmektedir ve sinirsel kişilik özelliği bulunan bireyde karamsarlık, endişe ve olumsuz düşüncelere sahip olma gibi mutsuzluk hissi olmaktadır. Çalışanda kendini olumsuz görme gibi nevrotik bir durum oluşması durumunda çalışan

işinde tatminsizlik yaşamaktadır. Çalışan bireyin tutumu, inancı, tercihleri, değerleri gibi faktörler çalışanın kişiliğini oluşturmakta ve iş tatmini ile arasında bir ilişkisi bulunmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 60).

#### 2.3.1.4. Bilgi Beceri ve Yetenekler

Çalışan bireyin kazanmış olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerine göre uygun bir işte çalışması gerekmektedir. Kurumlar eleman seçimi yaparken işin kriterlerine uygun kişileri seçmeye özen gösterilmelidir. İş tatmini yüksek bir çalışan grubuna sahip olmanın ilk koşulunun işe uygun personel seçimiyle başladığı söylenebilir. Görev tanımlarının yapıldığı, çalışan bireyin beceri ve yeteneklerinin belirlenerek iş analizi çalışmalarının yapılması işe uygun eleman seçiminin başlangıcını oluşturmaktadır. Kişinin niteliklerine göre kurumun eleman seçimi çalışanın iş doyumunu sağlamada etkili olmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 63).

İşin kriterlerine uygun, bilgi, beceri ve yeteneklere sahip bireyin çalıştığı kurum tarafından desteklenmesinin, iş tatmininin sağlanmasında ve verimliliğin artmasında büyük önem taşıdığı söylenebilir.

### 2.3.2. Kurumsal Faktörler

Kurumdaki ücret ve terfi olanakları, işin özellikleri, çalışma koşulları, iletişim gibi unsurlar çalışan bireyin iş tatminini etkileyen kurumsal faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:

#### 2.3.2.1. Ücret ve Terfiye Yönelik Tatmin

Ekonomistlere göre ücret, üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedensel veya zihinsel emeğe ödenen bedeldir. Kurum açısından bakıldığında ücret, bir maliyet unsuru olarak açıklanmakta ve çalışan bireyler açısından bakıldığında ise ücret, kişinin ve varsa bakmakla yükümlü olduğu kişilerin günlük yaşamını, geleceğini güvence altına alabilecek düşünsel ve fiziksel emeği karşılığında hayatlarını idame edebilmek için aldığı para olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 243-244).

Yapılan araştırmalarda ücretin, çalışanın verimliliği ve iş tatmini arasında doğrudan bir bağlantısı olduğu açıklanmaktadır. alışan birey emeği karşılığında aldığı ücretin adilliliğini değerlendirirken kendi ücretini kurumdaki diğer çalışanlarla karşılaştırmakta ve buna gore verilen ücretin adaletsiz ya da yetersiz olduğunu düşünmesi durumunda kişinin iş tatmini düşebilmektedir (Anık, 2018: 45).

Kurumdaki terfi ve yükselme olanakları da bireyin iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Terfi, bireyin çalıştığı gevden daha çok yetki ve sorumluluk yüklenen üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Kurumun bu yola başvurması çalışanlarını isteklendirerek moral, güven ve aidiyet duygularını kazanmasını desteklemektedir. Bu durumda çalışan bireyin ücret ve sosyal saygınlığı artarak iş doyumunu sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2012: 82).

alışan bireylere uygulanan ücret artışı ve terfi olanaklarının yanında ödüllendirme, takdir edilme, prim, övme ve yetkilendirme gibi unsurlar da çalışan bireylerin iş tatminlerini sağlayacak faktörler arasında yer almaktadır.

#### 2.3.2.2. İşin zelliklerine Göre Tatmin

İş tatminini etkileyen unsurlarda birisi de işin özelliğidir. Kurumdaki görevlerin kapsam ve doğasını ifade etmektedir. İşin özelliğine ilişkin en temel kuramlardan birisi Hackman ve Oldham'ın İşin zellikleri Kuramıdır (Bilgi, 2008: 68). Bu kuram, 1950 ve 1960'lı yıllarda ortaya çıkan iş zenginleştirme ve iş genişletme programlarının çalışanların üzerindeki etkisini açıklamak üzere geliştirilmiştir. Bu kurama göre bir işin, çalışan bireyin çeşitli yeteneklerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgili kavram olan beceri çeşitliliği bu kuramdaki ilk özelliktir. Bir işin ne kadarının başından sonuna kadar yapılıp yapılmadığı ile ilgili görev kimliği ikinci özelliği oluşturmaktadır. Yapılan işin kurumda önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgili olan görev anlamlılığı üçüncü özelliği oluşturmaktadır. alışan bireyin hiç kimseden direktif almadan yapmasıyla ilgili olan özerklik ya da serbestlik dördüncü özelliği oluşturmaktadır. Yapılan işin uygunluğunun doğrudan işin kendisinden grölmesiyle ilgili geri bildirim iş özellikleri modelinin son özelliği olmaktadır (Bilgi, 2008: 69).

Bu kurama göre çalışanın çeşitli yeteneklerini kullanarak kurumun belirlediği yetki sınırları içerisinde işinin başından sonuna kadar görev anlamına gelen, kişinin görev kimliğini oluşturmaktadır. Çalışanın işini planlayarak organize etmesi ve kontrolün elinde olmasıyla yeniden görevler verilmesini sağlayacağı söylenebilir.

#### 2.3.2.3. Çalışma Koşullarına Yönelik Tatmin

Çalışanların iş tatminlerini etkileyen bir diğer faktörde çalışma koşullarıdır. Çalışan bireyin işini rahat bir ortamda yapması çalışan sağlığı açısından da önem taşımaktadır. Sağlıksız bir ortamda yapılan iş, çalışan bireyin motivasyonunu düşürmekte ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Çalışma koşulları denildiğinde ısı, ışıklandırma, havalandırma, gürültü, risk altında çalışma gibi unsurlar kastedilmektedir. Bu uygunsuz ortamda çalışanların sağlık problemleri ile karşılaşmalarının yanında ruhsal problemler de oluşabilmektedir. Risk algısı ile çalışan bireyde stres, kızgınlık hali oluşabilmekte ve kişilerin iş tatminini negatif yönde etkilemektedir (Keser, 2011: 109).

Çalışma koşulları, çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörler olmasının yanında insan sağlığını da etkilemektedir. Bu sebeple uygun çalışma ortamında çalışan bireyin iş tatmini olumlu yönde etkilenecektir.

#### 2.3.2.4. Kurumlardaki İletişime Yönelik Tatmin

İş tatminini etkileyen unsurlardan biri de iletişimdir. İletişim kavramını geniş bir anlamda ifade edilirse, istenen sonuçlara ulaşmak ve davranışları geliştirmek amacıyla kişiler arasında uygun diğer araçlarla diyalog sağlanmasıdır. İnsanlar sürekli olarak birbirleriyle iletişim halindedir. Bu nedenle insan davranışlarına bakıldığında bu davranışlar toplumsal davranış olarak görülebilmektedir (Eroğluer, 2011:122).

Bireyler arasındaki etkileşimi sağlayan araç iletişimdir. Böylelikle bireyler algılarını, duygularını, arzularını, tutumlarını ve gereksinimleri gibi eylemleri iletişim ile ortaya çıkarabilmektedir. Kurumlarda iletişimin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere faaliyetlerin birlikte yönetilmesi, görevin ilgili çalışana iletilmesidir. İkincisi ise kurum üyelerinin iletişim

yoluyla kurumsal planları istekli bir şekilde başarmak için hareketlendirilmesidir (Can vd., 2009: 396).

Kurumlara düşen görev amaçlarını gerçekleştirmek, faaliyetlerini ve planlarını başarılı bir şekilde sürdürmeleri için çalışanlar arasında gerekli diyalogu sağlamaktır. Çalışan bireylerin tutum, davranış ve gereksinimleri gibi eylemleri iletişim ile ortaya çıkarılmalıdır.

## **2.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

Kişilerin hayatlarının belirli bir alanını işte geçirdiği, yaptıkları işten duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizliklerinin etkileri göz önüne alındığında iş tatminleri ya da iş tatminsizliği birey ve kurum açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışan bireylerin iş tatminsizliğine sebep olan etkenlerin doğru bir şekilde belirlenerek ortadan kaldırılması gerekmektedir (Özpehlivan, 2015: 46). İş tatminsizliğinin sonuçlarını birey ve kurum açısından aşağıdaki alt başlıklar halinde incelemek mümkündür:

### **2.4.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Açıdan Sonuçları**

Birey hayatını idame ettirmek üzere iş hayatını sürdürmekte ve bulunduğu ortamdaki elverişli veya elverişsiz durumlara göre ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatminini sağlamak için uğraşta bulunmaktadır. İş tatmini olmayan çalışan birçok bireysel rahatsızlıkla mücadele etmektedir. Çalışanın iş yerinde oluşan memnuniyetsizlik verici durum bireyin tüm yaşamına olumsuz yönde etki etmekte hatta sağlığını yitirme ile sonuçlanabilmektedir (Özpehlivan, 2015: 54-55). İş tatminsizliği kişinin beden sağlığını ve psikolojisini etkileyen sorun olmakta ve stres oluşumunun önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Bu iki alt başlığı stres, psikolojik ve fizyolojik olarak incelemek mümkündür:

#### **2.4.1.1. Stres**

Stres konusunda öncü bilim insanlar açısından kabul edilen Selye stres kavramını; vücuda yüklenen herhangi bir özel olmayan isteme karşı vücudun tepkisi olarak tanımlamaktadır. Bireyde bir kısım tepki yaratan çevresel uyarıcı stresör, bireyin bu türdeki uyarıcılara karşı gösterdiği tepkiye ise stres demektedir (Güçlü, 2001: 92).



Strese neden olan birçok faktör araştırmacıların incelemeleri sonucunda farklı nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Birçok alışan iş yaşamındaki başarı zorunluluğunun yarattığı kaygı ve baskı altındadır. Bu durum en üst düzeydeki yöneticiden en alt basamaktaki çalışana kadar tüm çalışanları etkilemektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 88).

Çalışanlarda stresi tetikleyen faktörler işin niteliği, çalışma koşulları, ücret, çalışma arkadaşları ve terfi olanakları gibi unsurlar olmaktadır. Kurumlarda iş kazalarının artması, nitelikli çalışanın kaybedilmesi, çalışan devir hızı fazlalığı, çatışmalar gibi unsurlar olarak kabul edilmektedir. Strese maruz kalan kişinin verdiği cevap tepki iken stresi oluşturan koşullar etki olmaktadır. Kişilerin kendini rahat hissedebileceği bir gerilim düzeyini bulması önemlidir. Stresin fazlası kadar azı da zararlı olabilmektedir. Çalışanların sağlıklı kalabilmek ve başarılı olabilmesi için hayatlarındaki stres düzeyini belirli sınırlar içerisinde tutması gerekmektedir. Her bireyin taşıyabileceği stresin sınırları kendine göre değişiklik göstermektedir. Kişi başa çıkma gücünü aşmadıkça stres hayata dinamizm ve heyecan katmaktadır. Önemli olan kişinin bu dengeyi oluşturmasıdır (Telman ve Ünsal, 2004: 90).

#### 2.4.1.2. Psikolojik ve Fizyolojik Sorunlar

İş tatminsizliği çalışanlarda davranışsal bozukluklar yaratabildiği gibi kişilerin hem sağlıkları hem de performansları açısından olumsuz sonuçlara da yol açmaktadır. Stres sebebiyle karşılaşılan psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklar sonucu ruhsal ve bedensel yönlerden daha sağlıksız bir işgücü ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz sonuçların önlenmesi hem kuruma hem de kurum çalışanlarına bağlıdır (Özpehlivan, 2018: 60).

Kurumda stres yaratan koşulların önlenmesi için bu olumsuz koşulların iyileştirilmesi gerekmektedir. alışan bireylere düşen görev ise stresle başa çıkma konusunda farklı alternatifleri kullanarak stresin getireceği olumsuz sonuçları mümkün olduğunca az yaşamaktır. Araştırmacılar işin içeriğinin, kurumun ve çalışan bireyin yaklaşımının yaşantılarında stresin anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 121-122). Psikolojik ve fizyolojik sorunları tetikleyen stres, kişi sağlığında olumsuz sonuçları doğurmaktadır. Stres yaratan koşulların önlenmesi için olumsuz koşulların iyileştirilmesi ve düzeltici faaliyetlerde bulunarak önlenmesi gerekmektedir. Böylelikle ruhsal ve bedensel açıdan sağlıklı bir işgücünün ortaya çıkacağı söylenebilir:

## 2.4.2. İş Tatminsizliğinin Kurumsal Açıdan Sonuçları

İş tatminsizliğinin kurum açısından bazı olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçların iş tatminsizliğine sebep olan etkenlerin araştırılarak ortadan kaldırılması gerekmektedir. Kurumsal açıdan bu sonuçların bireylerde yaşanabilecek olumsuz etkilerini iş gören devir hızındaki artış, devamsızlık, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma gibi aşağıdaki alt başlıklarda incelemek mümkündür:

### 2.4.2.1. İşgören Devir Hızı

İşgören devri; bir kurumda işten ayrılan çalışan bireyin o kurumdaki toplam çalışan sayısında yüzdesel ifadeyle gösterilmesi, belirli bir zaman aralığında işten ayrılan çalışan sayısının aynı periyodik zamanda çalışan birey sayısına bölünmesi, çalışan bireylerin işe giriş ve işten çıkış ölçüsünün ifade edilmesi, kurumdaki pozisyonların boşalması sonucunda boş pozisyonlara yeni kişilerin alınması ve yetiştirilme süreçleri gibi birçok şekilde tanımlanabilmektedir (Akova vd., 2006: 89-90).

İş gücü devir hızını etkileyen nedenler; çalışanın gönüllü nedenler olmaksızın ya da doğrudan işten ayrılma talebi olmasıdır. Yüksek iş gücü devri maliyetleri artıracığından kurumun karlılığını ve verimini negatif yönde etkileyecektir. Bununla birlikte çalışan açısından da iş doyumsuzluğuna ve düşük performansa sebep olabilmektedir (Yılmaz, Halıcı, 2010: 95).

### 2.4.2.2. İş Uyuşmazlıkları

Kurum açısından maddi kayıplara neden olabilecek iş uyuşmazlıkları gibi sonuçlar iş tatminsizliğinin en belirleyici özellikleri arasında yer almaktadır. Toplum önünde yaşanan grev, lokavt gibi eylemler maddi kayıplardan ziyade sosyal olumsuzluklara da sebep olmaktadır. Bu nedenle kurumlar çalışan bireyin işinden yüksek tatmin elde edebilmesi için çalışanlarına uygun ücret ve sosyal hakları sağlamalıdır (Özpehlivan, 2015: 53).

#### 2.4.2.3. Devamsızlık

Devamsızlık kurumların karşılaştığı ciddi sorunlardan biridir. Devamsızlık, çalışan bireyin çalışma saatleri içerisinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir. Bir kurumda devamsızlık oranını belirleyebilmek için işlerin doğası göz önüne alınmalıdır. İş devamsızlığı yüksek olan çalışanların daha fazla devamsızlık yapması beklenebilmektedir. Özellikle çalışan bireyde yorgunluk, can sıkıntısı, bıkmışlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapılıyorsa devamsızlığın nedeni tatminsizlikten kaynaklı olabileceği düşünülebilir. Stres düzeyi fazla olan işlerde çalışan kişilerin yaşadıkları gerilimi azaltmak üzere devamsızlık yapması kurum ve birey için yararlı olabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 71-72).

Devamsızlığın önlenmesi için çalışanda işte devamsızlık yapma isteğine neden olan etmenler araştırılmalı ve çalışanda bu devamsızlığın giderilmesi için yararlı olabilecek iyileştirme yapılmalıdır.

#### 2.4.2.4. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, bir şeyin diğer bir şeyden ayrılmış olması olarak tanımlanmaktadır. Çalışanda yabancılaşma duygusunu belirleyen en temel etken bireyin ihtiyaçlarının farkına varması ve buna bağlı olarak çevresinden beklenti içinde olmasıdır. Eğer çalışan ihtiyaçlarının karşılanmadığının farkında ve potansiyelinin bilincindeyse yabancılaşacak, bu bilinçle yaşamıyor ise bu duyguyu hissetmeyecektir (Telman ve Ünsal, 2004: 80-81).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ÜNİVERSİTE ÖRNEĞİ

#### 3.1. METODOLOJİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem seçimi, verilerin nasıl toplandığı, verilerin nasıl analiz edildiği, hipotezler, bulgular ve tartışmaya ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

##### 3.1.1. Araştırmanın Tipi

Mevcut durumu ortaya koymak için tasarlanan bu çalışmada tarama (survey) modeli esas alınarak yürütülmüş ve ilişkisel taramaya yönelik bir yöntem kullanılmıştır. “Genel tarama modelleri çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümünün veya temsili örneklemin üzerinde uygulanan düzenlemelerdir. İlişkisel tarama modelleri ise iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.” (Karasar, 2004).

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Araştırmanın birinci aşamasında, Necmettin Erbakan Üniversitesinde görev yapan kadrolu ve sözleşmeli idari personelin algıladığı performans değerlendirme ve iş tatmin düzeyleri belirlenmiştir. Personel cinsiyet, yaş, eğitim durumu, buldukları kurumdaki çalışma süreleri, mesleki kıdemleri, statüleri, görevleri ve performans değerlendirme sistemine yönelik algıları değişkenlerine göre algıladıkları performans değerlendirme ve iş tatmini düzeylerinin farklılaşması hakkında çeşitli istatistiksel işlemler ile değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında, ilişkisel tarama modeline uygun bir şekilde Necmettin Erbakan Üniversitesinde görev yapan idari personelin performans değerlendirme ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiye bakış açısı ile bu sisteme bakılarak istatistiksel işlemler ile değerlendirilmiştir.

### **3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evreni, Necmettin Erbakan Üniversitesi'nde çalışan idari personelden oluşmaktadır. Necmettin Erbakan Üniversitesi'nde toplam 2920 idari çalışan bulunmaktadır. Evreni (2920) temsil etme bakımından % 5 hata payı ile örneklem büyüklüğü 340 olması yeterlidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu çalışma üniversitenin idari birimlerindeki personele yapılmıştır. Bu üniversitede kolayda örnekleme yöntemi uygulanarak anket sürecinde 500 anket dağıtılmış ve 95 tanesi demografik bilgilerin ve ölçeklerin eksik doldurulması ve bireylerin çekimser yaklaşması sebebiyle geri dönmemiş veya veri setinden çıkartılmıştır ve toplamda 405 anket araştırma kapsamında analize tabi tutulmuştur.

### **3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları**

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak yüz yüze anket metodu kullanılmıştır. Uygulanan anketin tamamı üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde bireylere ait demografik bilgiler ve performans yönetim sisteminin amacına yönelik 1 soru yer almaktadır. İkinci bölümde iş tatminine yönelik sorular için Paul E. Spector (1997) tarafından oluşturulan ve Türkçeye Dr. Atilla Yelboğa tarafından uyarlanan 36 maddeden oluşan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6'lı Likert tipindedir ve katılımcılar sorulara "1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3.Kısmen Katılmıyorum, 4. Kısmen Katılıyorum, 5. Katılıyorum, 6. Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap verebilir. Üçüncü bölümde ise Performans Yönetimi Sistemi algısını ölçmeye yönelik sorular için Yrd.Doç.Dr. Tamer Keçecioglu tarafından danışmanlık yapılan, Koray Çıta' nın yüksek lisans tezindeki 22 maddeden oluşan ölçek kullanılmış, kendisinden izin alınarak bu çalışmadan yararlanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipindedir ve sorulara "1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap verilmesi istenmiştir.

### **3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler**

Verilerin analizi aşamasında, araştırmanın amaçlarına uygun bir şekilde örneklem grubunu oluşturan Necmettin Erbakan Üniversitesi idari personelinin kişisel özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır.

Ölçeklere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, Necmettin Erbakan Üniversitesi idari personelinin algıladıkları performans değerlendirme sistemi ve iş tatmini düzeylerine ilişkin dağılımlar belirlenmiştir. Daha sonra demografik değişkenlere yönelik grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için; ilk önce performans değerlendirme ve iş tatmini ölçeklerinin normal dağılım gösterip göstermedikleri, Kolmogorov-Smirnov testi ve Shapiro-Wilk testi ile test edilmiştir. Tablo.16'daki test sonuçlarından anlaşılacağı gibi neredeyse bütün değişkenlerde  $p < 0,05$  düzeyindedir. Yani bütün değişkenlerin normal dağılım göstermedikleri görülmüştür. Bu nedenle alt problemlere ilişkin bağımsız değişkenlerle, algılanan performans değerlendirme sistemi ve iş tatmin düzeyleri parametrik olmayan testlerle sınanmıştır. İkili karşılaştırmalar için Mann-Whitney U Testi ve çoklu karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis Varyans Analizi kullanılmıştır.

**Tablo 16. Üniversite Personelinin Algıladığı Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Tatmini Ölçeklerine Uygulanan Kolmogorov Smirnov Testi ve Shapiro Wilk Testi Sonuçları**

	Kolmogorov Smirnov Testi			Shapiro-Wilk Testi		
	Statistic	sd	P	Statistic	sd	P
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	0,057	405	0,003	0,977	405	0,000
<b>Performans Değerlendirme Sistemi Ölçeği</b>	0,102	405	0,000	0,963	405	0,000

İlişkisel tarama modeline uygun bir şekilde üniversitede görev yapan personelin algıladığı performans değerlendirme sistemi ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki istatistiksel işlemler ile değerlendirilmiştir. Normal dağılım varsayımından dolayı performans değerlendirme ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasındaki ilişkinin belirlenmesi için spearman momentler çarpım korelasyon katsayısı sonuçlarından yararlanılmıştır.

Korelasyon katsayısını yorumlamada, bulunan sonucun 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak kabul edilmiştir (Büyüköztürk 2007).

Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS (Statistical Package For Social Scientists for Windows Release 20.0) programında analiz edilmiş, anlamlılığı 0.05 düzeyinde sınanmış, sonuçlar araştırmanın amacına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

### **3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri**

**H1.** Katılımcıların demografik özellikleri ile Performans Değerlendirme Sisteminin amaçlarının algılanması arasında anlamlı bir fark vardır.

**H1a.** Cinsiyet ile Performans Değerlendirme Sisteminin amaçlarının algılanması arasında anlamlı bir fark vardır.

**H1b.** Statü ile Performans Değerlendirme Sisteminin amaçlarının algılanması arasında anlamlı bir fark vardır.

**H1c.** Eğitim durumu ile Performans Değerlendirme Sisteminin amaçlarının algılanması arasında anlamlı bir fark vardır.

**H1d.** Mesleki kıdem ile Performans Değerlendirme Sisteminin amaçlarının algılanması arasında anlamlı bir fark vardır.

**H1e.** Üniversitede çalışma süresi ile Performans Değerlendirme Sisteminin amaçlarının algılanması arasında anlamlı bir fark vardır.

**H1f.** Kurumdaki görevi ile Performans Değerlendirme Sisteminin amaçlarının algılanması arasında anlamlı bir fark vardır.

**H1g.** Performans Yönetimi Sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri ile Performans Değerlendirme Sisteminin amaçlarının algılanması arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2.** Demografik özellikler ile İş Tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2a.** Cinsiyet ile İş Tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2b.** Statü ile İş Tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2c.** Eğitim durumu ile İş Tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2d.** Mesleki kıdem ile İş Tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2e.** Üniversitede çalışma süresi ile İş Tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2f.** Kurumdaki görevi ile İş Tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2g.** Performans Yönetimi Sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri ile İş Tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

**H3.** Performans Değerlendirme Sisteminin amaçları ile İş Tatmini arasında ilişki vardır.

Araştırmaya katılan Necmettin Erbakan Üniversitesi idari personelin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, buldukları kurumdaki çalışma süreleri, mesleki kıdemleri, statüleri, görevleri ve performans değerlendirme sistemine yönelik algıları değişkenlerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları tablolar halinde aşağıda sırası ile verilmiştir:

**Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Kadın	194	47,9
Erkek	211	52,1
<b>Toplam</b>	405	100,0

Araştırmaya katılan Üniversite personelinin Tablo 17'ye göre cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımı ile cinsiyet değişkeni yüzde dağılımları incelendiğinde; %52,1 (n=211)'inin erkek, %47,9 (n=194)'unun ise kadın olduğu gözlenmiştir. Bu yüzdeler dilimlere göre ise kadınların tam sayısı 194 iken, erkeklerin sayısı 211'dir. Toplam araştırmaya katılan personel sayısı 405 kişiden oluşmaktadır.

**Tablo 18. Yaş Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Yaş	N	Yüzde (%)
21-30 yaş	128	31,6
31-40 yaş	176	43,5
41 ve üzeri	101	24,9
<b>Toplam</b>	405	100,0



Araştırmaya katılan Üniversite personelinin Tablo 18'e göre yaş durumlarına ilişkin frekans dağılımı ile yaş değişkeni yüzde dağılımları incelendiğinde; %31,6 (n=128)'sının 21-30 yaş, %43,5 (n=176)'ünün 31-40 yaş, %24,9 (n=101)'unun 41 yaş ve üzeri gruplarda yer aldığı gözlenmiştir. Bu yüzdeler rakamsal olarak açıklandığında; 21-30 yaş aralığında bulunan katılımcıların sayısı 128, 31-40 yaş aralığında bulunan katılımcıların sayısı 176, 41 ve üzeri yaş aralığında bulunan katılımcıların sayısı 101 kişiden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında olduğu gözlenmektedir.

**Tablo 19. Statü Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Statü	N	Yüzde (%)
Kadrolu	184	45,4
Sözleşmeli	221	54,6
<b>Toplam</b>	405	100,0

Araştırmaya katılan Üniversite personelinin Tablo 19'a göre statü durumlarına ilişkin frekans dağılımı ile statü değişkeni yüzde dağılımları incelendiğinde; %45,6 (n=184)'sının kadrolu, %54,6 (n=221)'sinin sözleşmeli pozisyonda yer aldığı gözlenmiştir. Bu yüzdeler rakamsal olarak açıklandığında ise 184 katılımcının kadrolu ve 221 katılımcının sözleşmeli personel olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 20. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Eğitim Durumu	n	Yüzde (%)
Lise ve dengi	128	31,6
Ön lisans	95	23,5
Lisans	182	44,9
<b>Toplam</b>	405	100,0

Araştırmaya katılan Üniversite personelinin Tablo 20'ye göre eğitim durumlarına ilişkin frekans dağılımı ile eğitim durumu değişkeni yüzde dağılımları incelendiğinde; %31,6 (n=128)'sının lise ve dengi, %23,5 (n=95)'inin ön lisans, %44,9 (n=182)'unun lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu gözlenmiştir. Bu yüzdeler rakamsal olarak açıklandığında ise katılımcıların 128'inin lise ve dengi, 95 kişinin önlisans ve 182 kişinin lisans mezuniyetine sahip personel olduğu gözlemlenmektedir.

Bu durumda eğitim durumlarına göre frekans değerlerine bakıldığında araştırmaya katılanların çoğunluğu lisans eğitimini tamamlayan personelden oluşmaktadır.

**Tablo 21. Bulunduğu Kurumdaki Görevi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Mesleki Kıdem	n	Yüzde (%)
İdareci	25	6,2
Memur	139	34,3
İşçi	241	59,5
<b>Toplam</b>	405	100,0

Araştırmaya katılan üniversite personelinin Tablo 21'e göre kurumdaki görevi durumlarına ilişkin frekans dağılımı ile kurumdaki görevi değişkeni yüzde dağılımları incelendiğinde; %6,2 (n=25)'sinin idareci, %34,3 (n=139)'ünün memur, %59,5 (n=241)'inin işçi olduğu gözlenmiştir. Bu yüzdeler rakamsal olarak açıklandığında ise 25 katılımcının idareci, 139 katılımcının memur ve 241 katılımcının işçi personel olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun işçi olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 22. Üniversitede Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Üniversitede Çalışma Süresi	n	Yüzde (%)
1-5 yıl	61	15,1
6-10 yıl	150	37,0
11-15 yıl	120	29,6
16 yıl ve üzeri	74	18,3
<b>Toplam</b>	405	100,00

Araştırmaya katılan üniversite personelinin Tablo 22'ye göre iş hayatında toplam çalışma süresi durumlarına ilişkin frekans dağılımı ile toplam çalışma süresi değişkeni yüzde dağılımları incelendiğinde; %15,1 (n=61)'inin 1-5 yıl, %37 (n=150)'sinin 6-10 yıl, %29,6 (n=120)'sinin 11-15 yıl ve %18,3 (n=74) 16 yıl ve üzeri sürelerde buldukları kurumda çalışma deneyimlerine sahip olduğu gözlenmiştir.

Bu yüzdellik değer rakamsal olarak açıklandığında ise katılımcıların 1-5 yıl aralığında çalışma süresine sahip 61 kişinin olduğu, 6-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip 150 kişinin olduğu, 11-15 yıl aralığında 120 kişinin olduğu ve 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip 74 kişinin olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 6-10 yıl çalışma aralığında olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 23. İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

Üniversitede Çalışma Süresi	N	Yüzde (%)
1-5 yıl	49	12,1
6-10 yıl	116	28,6
11-15 yıl	135	33,3
16 yıl ve üzeri	105	25,9
<b>Toplam</b>	405	100,00

Araştırmaya katılan üniversite personelinin Tablo 23'e göre iş hayatında toplam çalışma süresi durumlarına ilişkin frekans dağılımı ile iş hayatında toplam çalışma süresi değişkeni yüzde dağılımları incelendiğinde; %12,1 (n=49)'inin 1-5 yıl, %28,6 (n=116)'sının 6-10 yıl, %33,3 (n=135)'ünün 11-15 yıl ve %25,9 (n=105)'unun 16 yıl ve üzeri sürelerde Üniversite çalışma deneyimlerine sahip olduğu gözlenmiştir.

Bu yüzdellik değer rakamsal olarak açıklandığında ise katılımcıların 1-5 yıl aralığında çalışma süresine sahip 49 kişinin olduğu, 6-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip 116 kişinin olduğu, 11-15 yıl aralığında 135 kişinin olduğu ve 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip 106 kişinin olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 11-15 yıl çalışma aralığında olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 24. Üniversite Çalışanlarının Performans Yönetimi Sisteminin Asıl Amacına Yönelik Görüşlerine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

<b>Performans Yönetiminin Amacı</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Strateji Uygulama	54	13,3
Çalışanı Değerlendirme	203	50,1
Ödüllendirme	55	13,6
Cezalandırma	13	3,2
İletişim	54	13,3
Takip Sistemi	26	6,4
<b>Toplam</b>	<b>405</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan üniversite personelinin Tablo 24'e göre performans yönetimi sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri durumlarına ilişkin frekans dağılımı ile performans yönetimi sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri değişkeni yüzde dağılımları incelendiğinde; %13,3 (n=54)'ünün strateji uygulama, %50,1 (n=203)'inin çalışanı değerlendirme, %13,6 (n=55)'sının ödüllendirme, %3,2 (n=13)'sinin cezalandırma, %13,3 (n=54)'ünün iletişim ve %6,4 (n=26)'ünün takip sistemi olarak algıladıkları gözlenmiştir. Bu yüzdeler rakamsal olarak açıklandığında ise katılımcıların performans yönetim sisteminin amacını 54 çalışanın strateji uygulama, 203 çalışanın değerlendirilmesi, 55 çalışanın ödüllendirilmesi, 13 çalışanın cezalandırma, 54 çalışanın iletişim ve 26 çalışanın takip sistemi olarak algıladıkları gözlemlenmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun performans yönetim sisteminin amacını çalışanın değerlendirilmesi olarak algıladığı gözlemlenmiştir.

## 3.2. BULGULAR

### 3.2.1. Performans Değerlendirme Ölçme Araçlarından Elde Edilen Veriler

#### 3.2.1.1. Performans Değerlendirme Sistemi Ölçeğine İlişkin Analiz

**Tablo 25. Üniversite Personelinin Performans Değerlendirme Sistemi Ölçeği Puan Ortalamalarına Ait n, X ve SS Değerleri**

	N	X	Ss	Cronbach Alpha
Performans Değerlendirme Sistemi Ölçeği	405	3,37	0,70	0,948

Araştırma kapsamındaki üniversite personelinin performans değerlendirme sistemi ölçeğine ait puan ortalaması  $X = 3,37 \pm 0,70$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0.948 olarak hesaplanmıştır.

#### 3.2.1.2. Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 26. Cinsiyet Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	SıraOrtalaması	SıraToplamı	U	P
Performans Değerlendirme Sistemi	Kadın	194	215,55	41516,00	18033,00	<b>0,03*</b>
	Erkek	211	191,46	40399,00		

Tablo 26' da üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, cinsiyet değişkenine göre Üniversite personelinin, performans değerlendirme ölçeği ( $U=18033,00$ );  $P<0,05$  ait puan ortalamalarının kadın katılımcılar lehine anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermiştir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Kadınların performans değerlendirme sisteminin amaçlarını algılamada daha duyarlı ya da daha bilinçli olduğu söylenebilir.

### 3.2.1.3. Statüye Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 27. Statü Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Performans	Statü	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Değerlendirme Sistemi	Kadrolu	184	201,01	36985,00	19965,000	0,754
	Sözleşmeli	221	204,66	45230,00		

Tablo 27’de üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarının statü değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, statü değişkenine göre Üniversite personelinin, performans değerlendirme ölçeğine (U=19965,000; P>0,05) ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Bu durumda H1b hipotezi reddedilmiştir.

Üniversite personeli kadrolu veya sözleşmeli pozisyonda iş tanımı belli olan kişiler olduğundan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını kendi pozisyonları üzerindeki amaçlarını tahlil edebilecek düzeyde olduğu ve aralarında statünün fark yaratmadığı söylenebilir.

### 3.2.1.4. Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 28. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Performans	Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
Değerlendirme Sistemi	A Lise ve dengi	128	208,53	2	1,481	0,477
	B Ön lisans	95	190,42			
	C Lisans	182	205,68			

Tablo 28’de üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim durumu değişkenine göre Üniversite personelinin, [X<sup>2</sup> (2)= 1,481; P>0,05] personelinin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarının ise anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Bu durumda H1c hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuçlar göstermektedir ki üniversitede çalışan personelin eğitim durumu performans değerlendirme sisteminin amaçlarını değerlendirmede eğitim durumunun bir fark yaratmadığı söylenebilir.

### 3.2.1.5. Mesleki Kıdem Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 29. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

		Mesleki Kıdem	n	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
Performans Değerlendirme Sistemi	<b>A</b>	1-5 yıl	49	207,57	3	2,689	0,442
	<b>B</b>	6-10 yıl	116	188,74			
	<b>C</b>	11-15 yıl	135	212,39			
	<b>D</b>	16 yıl ve üzeri	105	204,55			

Tablo 29’da üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, mesleki kıdem değişkenine göre Üniversite personelinin, performans değerlendirme ölçeğine, [ $X^2_{(3)} = 2,689$ ;  $P > 0,05$ ] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Bu durumda H<sub>1d</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Üniversite personelinin toplam kaç yıl çalışma deneyimi olduğunu sorgulayan bu testte fark çıkmamasının sebebi performans değerlendirme sisteminin amaçlarının deneyimden daha çok personelin kişisel çalışma performanslarının etkili olması söylenebilir.

### 3.2.1.6. Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 30. Üniversitede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

		Üniversitede Görev	n	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
Performans Değerlendirme Sistemi	<b>A</b>	1-5 yıl	61	203,56	3	4,191	0,242
	<b>B</b>	6-10 yıl	150	188,70			
	<b>C</b>	11-15 yıl	120	217,30			
	<b>D</b>	16 yıl ve üzeri	74	208,32			

Tablo 30’da üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarının Üniversitede çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, Kurumdaki Çalışma Süresi değişkenine göre Üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine [ $X^2_{(2)}=4,191$ ;  $P>0,05$ ] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Bu durumda H1e hipotezi reddedilmiştir. Birey Kamu veya Özel sektör deneyiminden çok spesifik bulunduğu Üniversitede çalışma süresi ile performans değerlendirme sisteminin amaçlarını sorgulayan bu test göstermektedir ki birey ister toplam ister kurumda çalışma süresi değişkeni baz alınsın farklı algılanmamaktadır.

### 3.2.1.7. Kurumdaki Göreve Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 31. Kurumdaki Görevi Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

			N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
Performans Değerlendirme Sistemi	<b>A</b>	İdareci	25	198,96	3	0,621	0,733
	<b>B</b>	Memur	139	209,33			
	<b>C</b>	İşçi	241	199,77			

Tablo 31’de üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarının kurumdaki görevi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır.



Bu sonuçlar, kurumdaki görevi değişkenine göre üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine [ $X^2_{(2)} = 0,621$ ;  $P > 0,05$ ] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu durum göstermektedir ki H1f hipotezi reddedilmiştir. Bunun anlamı performans değerlendirme sistemi kurumdaki görev ve statüye bakmaksızın işlemekte ve uygulanmaktadır.

### 3.2.1.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacına Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 32. Performans Değerlendirme Sisteminin Asıl Amacına Yönelik Görüşleri Değişkenine Göre Performans Değerlendirme Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları**

		Sisteme Yönelik Algı	n	Sıra Ortalaması	Sd	$X^2$	P	Fark
Performans Değerlendirme Sistemi	A	Strateji Uygulama	54	208,86	5	15,198	<b>0,010*</b>	<b>D&lt;A</b>
	B	Çalışanı Değerlendirme	203	208,62				<b>D&lt;F</b>
	C	Ödüllendirme	55	186,79				<b>D&lt;B</b>
	D	Cezalandırma	13	92,81				<b>D&lt;B</b>
	E	İletişim	54	203,44				<b>D&lt;E</b>
	F	Takip Sistemi	26	235,40				<b>D&lt;E</b>

Tablo 32’de üniversite personelinin iş tatmini ölçeğine ait puan ortalamalarının kurumdaki performans yönetimi sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, performans yönetimi sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri değişkenine göre Üniversite personelinin iş tatmini ölçeğine [ $X^2_{(2)} = 15,198$   $P < 0,001$ ] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığını, farklılığın cezalandırma algısına sahip olanlar aleyhine strateji uygulama, çalışanı değerlendirme, iletişim ve takip sistemi algısına sahip olanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Bu durumda H1g hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığı oluşturan grup olan cezalandırma algısının diğerlerinden düşük puan ortalamasına sahip olması beklenen durumdur.

Bireyin sisteme yönelik algısı ne kadar olumsuz olursa olumlu görüşlere yönelik algılardan farklılaşacaktır. Dolayısıyla sisteme yönelik algısı cezalandırma yönünde olan bireylere yönelik uygulamaların denetlenmesi hatta gerekirse düzenlenmesi gerekmektedir. Birey olumsuz algılama ve benimseme durumuna göre kurum verimine etki edebilir.

### 3.2.2. İş Tatmini Ölçeğine Ait Elde Edilen Veriler

#### 3.2.2.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin n, X ve SS Değerleri Analizi

**Tablo 33. Üniversite Personelinin İş Tatmini Ölçeği Puan Ortalamalarına Ait n, X ve SS Değerleri**

	N	X	Ss	Cronbach Alpha
İş Tatmini Ölçeği	405	3,98	0,83	0,957

Araştırma kapsamındaki üniversite personelinin iş tatmini ölçeğine ait puan ortalamaları  $X = 3,98 \pm 0,83$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenirlik katsayısı 0.957 olarak hesaplanmıştır.

#### 3.2.2.2. Cinsiyete Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 34. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici İş Tatmini Ölçeği Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
İş Tatmin Ölçeği	Erkek	194	204,36	39645,50	20203,500	0,823
	Kadın	211	201,75	42569,50		

Tablo 34’de üniversite personelinin İş Tatmini Ölçeğine ait puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, cinsiyet değişkenine göre üniversite personelinin, İş tatmini ölçeği ( $U=20203,500$ ;  $P>0,05$ ) ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermektedir. Bu durumda H2a hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda söylenebilir ki iş tatmini puan ortalamalarına baktığımızda cinsiyet iş tatminini değerlendirmede etkili değildir.

### 3.2.2.3. Statüye Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 35. Statü Değişkenine Göre Yönetici İş Tatmini Ölçeği Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları**

	Statü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
İş Tatmin Ölçeği	Kadrolu	184	214,91	39543,50	18140,500	0,062
	Sozlesmeli	221	193,08	42671,50		

Tablo 35’de üniversite personelinin İş Tatmini Ölçeğine ait puan ortalamalarının statü değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, statü değişkenine göre üniversite personelinin, iş tatmini ölçeği (U=18140,500; P>0,05) ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermektedir. Bu durumda H2b hipotezi reddedilmiştir. Üniversite çalışanlarının kurumda sözleşmeli veya kadro olmalarının iş tatmin düzeylerini etkilemediğini gösteren bu testte, kurumun ayırım gözetmeksizin uygulamalarının eşit olduğu söylenebilir.

### 3.2.2.4. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 36. Eğitim Durumu Değişkenine Göre İş Tatmini Ölçeği Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	Eğitim Durumu		n	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
İş Tatmin Ölçeği	A	Lise ve dengi	128	197,30	2	0,78	0,67
	B	Ön lisans	95	199,95			
	C	Lisans	182	208,60			

Tablo 36’da üniversite personelinin iş tatmini ölçeği ölçeğine ait puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, eğitim durumu değişkenine göre üniversite personelinin, iş tatmini ölçeğine [ $X^2_{(2)} = 0,786$ ; P>0,05] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Bu durumda H2c hipotezi reddedilmiştir. Üniversite personelinin eğitim düzeyi fark etmeksizin iş tatmin düzeylerinin benzeştiği söylenebilir.

### 3.2.2.5. Mesleki Kıdeme Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 37. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetici İş Tatmini Ölçeği Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

	Mesleki Kıdem		N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
	İş Tatmini	A	1-5 yıl	49	211,35	3	1,241
B		6-10 yıl	116	195,69			
C		11-15 yıl	135	209,45			
D		16 yıl ve üzeri	105	198,88			

Tablo 37’de üniversite personelinin İş Tatmini Ölçeğine ait puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, aylık gelir değişkenine göre Üniversite personelinin, iş tatmini ölçeği, [ $X^2_{(2)} = 1,241$ ;  $P > 0,05$ ] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Bu durumda H<sub>2d</sub> hipotezi reddedilmiştir. Üniversite personelinin toplam çalışma sürelerinin ele alındığı bu testte, ortalamaların farklılaşmaması kuruma yönelik iş tatmininin deneyim ile farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

### 3.2.2.6. Çalışma Süresine Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 38. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre İş Tatmini Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

		Kurumdaki Görev	n	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
		İş Tatmini Ölçeği	A	1-5 yıl	61	197,81	3
B	6-10 yıl		150	192,66			
C	11-15 yıl		120	220,39			
D	16 yıl ve üzeri		74	200,05			

Tablo 38’de üniversite personelinin iş tatmini ölçeğine ait puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır.

Bu sonuçlar, kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre Üniversite personelinin iş tatmini ölçeğine [ $X^2_{(3)} = 3,987$ ;  $P > 0,05$ ] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir.

Bu durumda H2e hipotezi reddedilmiştir. Buldukları kurumda çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeylerinin farklılaşmadığı ve uygulama ve sürecin kurum içerisinde algılanma düzeyinin bir değişkeni olarak ele alınamadığını söylenebilir.

### 3.2.2.7. Kurumdaki Görevine Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 39. Kurumdaki Görevi Değişkenine Göre İş Tatmini Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

			n	Sıra Ortalaması	Sd	$X^2$	p	Fark
İş Tatmini Ölçeği	A	İdareci	25	203,12	2	11,126	<b>0,004**</b>	<b>C&lt;B</b>
	B	Memur	139	229,36				
	C	İşçi	241	187,78				

Tablo 39’da üniversite personelinin iş tatmini ölçeğine ait puan ortalamalarının kurumdaki görevi değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, kurumdaki görevi değişkenine göre üniversite personelinin iş tatmini ölçeğine [ $X^2_{(2)} = 11,126$ ;  $P > 0,01$ ] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığını, anlamlı farklılığın memur ve işçi çalışanlar arasında memurlar lehine olduğunu göstermiştir. Bu durumda H2f hipotezi kabul edilmiştir. Farklılığın işçi pozisyonunda bulunan çalışanlar ile memur pozisyonunda bulunan çalışanlar arasında çıkmasının sebebini birçok parametreye bağlanabilir. İşçi statüsündekilerin tabi oldukları sözleşmeler, maaşları, 657 sayılı devlet memurları kanunundaki haklardan yararlanamamaları veya kısmen yararlanabilmeleri gibi birçok sebep buna örnek gösterilebilir.

3.2.2.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacına Göre İş Tatmini Mann Whitney U Testi Sonuçları Analizi

**Tablo 40. Performans Değerlendirme Sisteminin Asıl Amacına Yönelik Görüşleri Değişkenine Göre İş Tatmini Ölçeğinin Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskall Wallis Testi Sonuçları**

		Sisteme Yönelik Algı	n	Sıra Ortalaması	S	X <sup>2</sup>	P	Fark
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	<b>A</b>	Strateji Uygulama	54	213,44	5	20,326	0,001	<b>D&lt;A</b>
	<b>B</b>	Çalışanı Değerlendirme	203	210,77				<b>D&lt;B</b>
	<b>C</b>	Ödüllendirme	55	175,00				<b>D&lt;E</b>
	<b>D</b>	Cezalandırma	13	79,27				<b>D&lt;F</b>
	<b>E</b>	İletişim	54	209,85				
	<b>F</b>	Takip Sistemi	26	227,54				

Tablo 40’da üniversite personelinin iş tatmini ölçeğine ait puan ortalamalarının kurumdaki performans yönetimi sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri değişkenine göre karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis-H testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar, performans yönetimi sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri değişkenine göre Üniversite personelinin iş tatmini ölçeğine [ $X^2_{(2)} = 20,326; P < 0,001$ ] ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığını, farklılığın cezalandırma algısına sahip olanlar aleyhine strateji uygulama, çalışanı değerlendirme, iletişim ve takip sistemi algısına sahip olanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu durumda H<sub>2g</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Performans değerlendirme sisteminin amaçlarının iş tatminine etkisi olduğu literatürce kabul görmektedir. Tablo 40’da gördüğümüz gibi cezalandırma gibi olumsuz algıya sahip olan bireylerin iş tatmin düzeyleri düşüktür. Cezalandırma kavramsal olarak ve süreç açısından zora sokma eğilimini yükselttiğinden işe yönelik verim ve iş tatmininin düşmesi olasıdır.

### 3.2.3. İş Tatmini Ölçeği ve Performans Değerlendirme Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

**Tablo 41. Performans Değerlendirme Ölçeği İle İş Tatmini Ölçeği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi İçin Yapılan Spearman Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Sonuçları**

		Performans Değerlendirme Ölçeği
İş Tatmini Ölçeği	r	0,717**
	p	0,000

**\*\*P<0.01 seviyesinde anlamlı**

Tablo 41’de üniversite personelinin iş tatmini ölçeği ile performans değerlendirme ölçeği arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda:

Performans değerlendirme sistemi amacı algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi için parametrik olmayan ilişki testi spearman momentler çarpım korelasyon katsayısı sonuçlarından yararlanılarak iş tatmini ölçeği ile performans değerlendirme ölçeği ( $r=0,717$ ;  $P<0,01$ ) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Buna göre, işten duyulan tatmin yükseldikçe işgörenin performansı artmakta, tam tersine işten duyulan tatmin azaldıkça işgörenin performansı da büyük oranda azalmaktadır.

### 3.3. TARTIŞMA

Bu çalışmamızda bireyin işindeki performansı ile işinden duyduğu hoşnutluk veya hoşnutsuzluğu yani çalışmadaki ifade ile iş tatmini arasındaki bağlantılar çeşitli kuramlar ile açıklanmıştır. İş tatminini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre tanımlanacak olursa bireyin belirli özelliklere ve bir takım önceliklere sahip olan gereksinimlerinin karşılanması diyebiliriz. Maslow'a göre davranışı belirleyen en önemli faktörlerden biri de gereksinimlerdir. İş performansını bireyin davranışlarının sonucu olarak düşünülürse gereksinimlerde performansı belirleyen ve etkileyen faktör olarak düşünülebilir. Literatürde performans ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur. Ancak performans değerlendirmesinin iş tatmini üzerine etkisini inceleyen çalışmalar ise sınırlıdır.

Yapılan bazı araştırmalarda genel performans ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yüksek iş tatminine sahip olması demek, kuruma bağlılığın artması ve kurumun zorlu dönemlerinde çok yüksek çaba sarf etmelerini sağlamak demektir. Çalışanların verimli ve yüksek performans ile çalışması ancak yaptıkları işten tatmin olması sonucu motive olmalarıyla mümkündür.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; araştırmaya 194 kadın (%47,9), 211 erkek (%52,1) olmak üzere toplam 405 personel katılmıştır. Katılımcıların 128 (%31,6)'i 21-30 yaş kategorisinde, 176 (%43,5)'sı 31-40 yaş kategorisinde ve 101 (%24,9)'i 41 ve üzeri yaş kategorisinde yer almaktadır.

Statü değişkenine yönelik dağılıma bakıldığında; 184 (%45,4)'ü kadrolu ve 221 (%54,6)'i sözleşmeli çalışmaktadırlar.

Çalışanların performans yönetiminin amacına yönelik görüşleri incelendiğinde; 54 (%13,3)'ü strateji uygulama, 203 (%50,1)'ü çalışanı değerlendirme, 55 (%13,6)'i ödüllendirme, 13 (%3,2)'ü cezalandırma, 54 (%13,3)'ü iletişim ve 26 (%6,4)'sı takip sistemi olarak algıladıkları gözlemlenmiştir.

Mevcut araştırmaya katılan personelin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarını incelendiğinde; Kara'nın (2008) 5 yıldızlı otel işletmelerindeki orta kademe yöneticilere yapmış olduğu çalışma sonucunda, cinsiyet değişkenine göre



üniversite personelinin, performans değerlendirmesi karşılaştırılmasında katılımcılar arasında anlamlı düzeyde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Her iki çalışmanın sonucu birbiri ile paralellik göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçlarının aksine Kollberg ve Leicht tarafından yapılan bir araştırmada, kurumlarda kadın çalışanların performansının erkek çalışanların performansından farklı yönü bulunmadığı da tespit edilmiştir (Brutus vd., 1998).

Aytaş (2018) ve Taşbaşı (2013)'nın yaptıkları çalışmaların sonuçları ile mevcut çalışmanın, üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı sonucu birbirlerini doğrular niteliktedir.

Araştırmaya katılan personelin İş Tatmini Ölçeğine ait puan ortalamaları incelendiğinde; Taşbaşı'nın banka sektöründe çalışan bireyler üzerinde yapmış olduğu çalışmanın ve Meral (2016)'in ortaokul öğretmenleri üzerine bir alan araştırmasının sonuçları, iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Mevcut çalışmanın sonucunda bu çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir.

Kayıkçı (2005) yaptığı "Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Tatmin Düzeyleri" adlı çalışmada eğitim düzeyi fark etmeksizin iş tatmin düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgulanmıştır. Bu konuda eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininde arttığı sonuçlarının olduğu çalışmalarda mevcuttur (Taşbaşı, 2013). Mevcut çalışmanın sonuçları Kayıkçı' nın (2005) yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Mevcut çalışmada araştırmaya katılan personelin İş Tatmini Ölçeğine ait puan ortalamaları incelendiğinde; iş tatmin düzeylerinin çalışanların statüleri, mesleki kıdemleri ve üniversitedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Yapılan bazı çalışmaların sonuçları kıyaslandığında mevcut çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir (Yıldız vd. (2003), Kılıç vd. (2004), Kayıkçı (2005), Aslan (2006), Köroğlu (2011), Taşbaşı, (2013).

Üniversite personelinin iş tatmini ölçeği ile performans değerlendirme ölçeği arasındaki ilişkisinin incelemesi sonucunda; iş tatmini ölçeği ile performans değerlendirme ölçeği arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kesim (2018) yaptığı çalışmada kurumların performans değerlendirmeleri ve memnuniyetleri arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğunu bulgulamıştır. Buna göre kurumların performans değerlendirmeleri ve memnuniyetleri arasında ilişki olduğu ve bu ilişkiye bakıldığında değişkenlerden biri arttığında diğeri de artmaktadır. Bu çalışmanın ve mevcut çalışmanın sonuçları örtüşmektedir.

Mevcut çalışmada, üniversite personelinin İş Tatmini Ölçeğine ait puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılması anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Birsen'in (2018) yaptığı çalışma bulguları incelendiğinde farklı sürelerde çalışan mesleki deneyime sahip personel arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş tatmini, beşeri ilişkilere bağlı iş tatmini, işin niteliğine bağlı iş tatmini, toplam iş tatmini bakımından anlamlı düzeyde farklılaşmadığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın ve çalışmamızın bulguları paralellik göstermektedir.

Üniversite personelinin performans değerlendirme ölçeğine ait puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermiştir. Mevcut çalışmadaki bulgularda fark çıkmamasının sebebinin performans değerlendirme sisteminin amaçlarının deneyimden daha çok personelin kişisel çalışma performanslarının etkili olduğu söylenebilir. Birsen (2018) yaptığı çalışmada ise 1-10 yıl arası mesleki deneyime sahip katılımcıların 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip katılımcılardan daha yüksek iş performansına sahip oldukları bulgulanmıştır. Bunun sebebi ise diğerlerine göre meslekteki yıpranış ve motivasyon eksikliğinin daha az görülmesi olabilir.

Bu çalışmanın sonucunda performans değerlendirme sisteminin amaçlarının iş tatminine etkisi olduğu literatürce kabul görmektedir. Tablo 40'ta cezalandırma gibi olumsuz algıya sahip olan bireylerin iş tatmin düzeyleri düşüktür. Cezalandırma kavramsal olarak ve süreç açısından zora sokma eğilimini yükselttiğinden işe yönelik verim ve iş tatmininin düşmesi olasıdır. Akman (2018) yaptığı çalışmanın sonuçları mevcut çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde bir kurumun ya da örgütün gelişmesi ve değişimlere adapte olması maddi kaynaklardan çok insan kaynağına dayalı bir olgudur. Kurum ve kuruluşlarda karşılaşılan sorunların büyük çoğunluğunu insan faktörü oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu bağlamda insana yapılan yatırım aslında kurumun işleyişine ve niteliğine yapılan bir yatırımdır.

Kurumlar hedeflerini gerçekleştirmek için kurumdaki insan kaynağının önemini bilmekte ve buna göre uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Kurumlarda uygulanan performans yönetim sistemi ve çalışanın iş tatmini, kurumun stratejilerini uygulayabilmesi ve bu stratejinin sonuçlarına ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Kurumun en önemli kaynağı olan insan kaynağının, ilk hedef olarak kurumu nereye gitmek istediğini bilmesi ve bu yolda kendi üzerine düşen görevleri içeren bireysel hedeflerini içselleştirmesi gerekir. Bu hedeflere ulaşmasının ya da ulaşamamasının nasıl değerlendirildiği, hedeflerine ulaşma sonucundaki çıktılarının neler olacağı ve bu çıktılarının kendisine ne şekilde aktarıldığı çalışanın performans yönetimi sistemiyle ilgili algısını oluşturmaktadır. Bu algının farkındalığı kurum için uygulanan sistemlerin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

Literatürde çalışan personelin iş tatmini kişilerin iş performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmüş olup bu araştırmanın temel hipotezlerini doğrulamaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin çalışanın iş tatminine etkisini incelemek ve bu değişkenleri cinsiyet, statü, eğitim, mesleki kıdem, çalışma yılı ve kurumdaki görevi açısından karşılaştırma amacıyla yapmış olduğumuz bu çalışmada üniversitede çalışan 194 kadın ve 211 erkek, 184'ü kadrolu ve 221'i sözleşmeli olmak üzere 21 – 41 yaş üstü aralığındaki personelin performans değerlendirme sisteminin çalışan iş tatminini incelenmiştir.

Üniversitedeki kadın ve erkek personelin performans değerlendirme sisteminin amaçlarını algılamada kadın personelin erkek personele göre daha duyarlı ya da daha bilinçli olduğu sonucuna varılmıştır. Üniversite personelinin görev farkındalığında olması ve statülerinin görevlerinden önemli olmadığını, dolayısıyla da görev merkezli çalıştıklarını söylenebilir. Kadrolu veya sözleşmeli pozisyonda iş tanımı belli olan çalışanlar olduğundan performans değerlendirme sisteminin amaçlarını, kendi pozisyonları üzerindeki amaçlarını tahlil edebilecek düzeyde olduğu ve aralarında statünün fark yaratmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Çalışanların statü sonuçları ile eğitim durumları da aynı şekilde paralellik göstermektedir. Eğitim düzeyi arttıkça performans düzeyinin amaçlarını algılamada farklılık olacağı düşünülse de çalışanların görev farkındalığını önde tuttukları için fark oluşmadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla üniversitede çalışan personelin eğitim durumu performans değerlendirme sisteminin amaçlarını değerlendirmede eğitim durumunun bir fark yaratmadığı söylenebilir.

Üniversite personelinin performans değerlendirme algılarının mesleki kıdem değişkeni üzerine yapılan çalışmada farkın olmaması, performans değerlendirme sisteminin amaçlarının deneyimden daha çok personelin kişisel çalışma performanslarının etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Çalışanların çalışma süreleri performans değerlendirme algılarına etkisi ister toplam çalışma süresi baz alınsın ister kurumda çalışma süresi baz alınsın, performans değerlendirme sisteminin algılanmasında fark oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde çalışanların kurumdaki görevleri de karşılaştırıldığında bir fark oluşmadığı görülmektedir. Bunun anlamı performans değerlendirme sistemi kurumdaki görev ve statüye bakmaksızın işlemekte ve uygulanmaktadır.

Performans yönetimi sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri değişkenine göre üniversite personelinin iş tatmini üzerine anlamlı düzeyde farklılaştığını, farklılığın cezalandırma algısına sahip olanlar aleyhine strateji uygulama, çalışanı değerlendirme, iletişim ve takip sistemi algısına sahip olanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Farklılığı oluşturan grup olan cezalandırma algısının diğerlerinden düşük puan ortalamasına sahip olması beklenen durumdur. Bireyin sisteme yönelik algısı ne kadar olumsuz olursa olumlu görüşlere yönelik algılardan farklılaşacaktır. Dolayısıyla sisteme yönelik algısı cezalandırma yönünde olan bireylere yönelik uygulamaların denetlenmesi hatta gerekirse düzenlenmesi gerekmektedir. Birey olumsuz algılama ve benimseme durumuna göre kurum verimine etki edebilir.

Çalışma sonucunda üniversite personelinin, cinsiyet değişkeni ve kurumdaki sözleşmeli ya da kadrolu çalışma durumu iş tatminini derecelendirmede etkili olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde eğitim düzeyinin de iş tatmini değerlendirmede önemli olmadığı sonucuna varılmıştır.

Mesleki kıdemin üniversite personelinin toplam çalışma süreleri göz önüne bulundurulduğunda anlamlı farkın oluşmadığı sonucuna varılmıştır. Farkın oluşmamasını kuruma yönelik iş tatmininin deneyim ile farklılık oluşturmadığı şeklinde açıklayabiliriz.

Üniversite personelinin buldukları kurumda çalışma sürelerine göre iş tatmin düzeylerinin farklılaşmadığı, uygulama ve sürecin kurum içerisinde personel tarafından algılanma düzeyinin bir değişkeni olarak ele alınamadığı söylenebilir.

Üniversite personelinin kurumdaki görevi değişkenine göre iş tatmini anlamlı düzeyde farklılaştığını, anlamlı farklılığın memur ve işçi çalışanlar arasında memurlar lehine olduğunu göstermiştir. Farklılığın işçi pozisyonunda bulunan çalışanlar ile memur pozisyonunda bulunan çalışanlar arasında çıkmasının sebebinin birçok parametreye bağlayabiliriz. İşçi statüsündekilerin tabi oldukları sözleşmeler, maaşları, 657 sayılı devlet memurları kanunundaki haklardan yararlanamamaları veya kısmen yararlanabilmeleri gibi birçok sebep buna örnek gösterilebilir.

Üniversite personelinin iş tatmini ve kurumdaki performans yönetimi sisteminin asıl amacına yönelik görüşleri değerlendirildiğinde anlamlı düzeyde farklılaştığını, farklılığın cezalandırma algısına sahip olanlar aleyhine strateji uygulama, çalışanı değerlendirme, iletişim ve takip sistemi algısına sahip olanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sisteminin amaçlarının iş tatminine etkisi olduğu literatürce kabul görmektedir. Cezalandırma kavramsal olarak ve süreç açısından zora sokma eğilimini yükselttiğinden işe yönelik verim ve iş tatmininin düşmesi olasıdır.

Bu çalışmada ortaya konan araştırma sonuçlarının literatürde farklı çalışmalara ve kurumların performans yönetimi sistemi uygulamalarında çalışan algısını ön görebilmelerine ve bu doğrultuda planlama yapmalarına yardımcı olacak verinin sağlanması hedeflenmiştir. Bu verilerin farklı kurum ve sektörde daha geniş katılımcılarla yapılması çalışmanın daha genel sonuçlara ulaşmasını sağlayacaktır.

Yukarıdaki değerlendirmeler sonucunda aşağıdaki önerilerin sıralanması faydalı görülmüştür.

Performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması için değerlendirmeyi yapacak yöneticinin, çalışanlara uygulanan PD süreci içerisinde hatalı algılanabilecek noktaların belirlenmesi önemlidir. Yüksek performans istendiğinde ücret artışı, terfi veya çeşitli ödüllerin olması, performansı artıran etkisi olduğu gibi motivasyon, aidiyet duygusu, verimlilik gibi nedenlerin uyarıcı etkisinin varlığı unutulmamalıdır.

PD süreçlerinde çalışanların iş tatminine etkisi ile içinde bulunduğu grubun bu süreçlerde etkisinin olduğu göz önünde bulundurulmalı, bireysel performansta artış bekleniyorsa bu etkinin olumsuz yönlerinden çalışanın uzaklaştırılması önem kazanmaktadır. Bu grup içerisinde yöneticiler; hangi çalışanın hangi eğitime ihtiyacı olduğunu belirleyerek, işle ilgili bilgi ve beceriye sahip doğru kişilerin tespitinde bulunarak uygun departmanlara yönlendirmelidir.

Performans değerlendirme sürecindeki verilerin çalışanın görev yerindeki farklı kaynaklardan alınması ve bu performans verilerinin çalışan ile paylaşılarak geribildirimler ile desteklenmesi bu sürecin çalışan açısından kabul edilebilir olması için önem kazanmaktadır. İlgili yapılan çalışmaların artması bu alana yeni boyutlar kazandırabilir ya da verimsizliğe neden olan etkenlerin aşılmasında yardımcı olabilir.

Performans yönetim sistemlerinin odak noktası çalışanın bu sistemlerin uygulamalarından dolayı algılama hataları yaşayabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Sistemin doğru sonuçlar üretmesi ve geliştirebilmesi için sistem uygulamalarını doğru kullanmak, çalışanın sistemi algılama hataları yaşamasını azaltabilmek veya engellemek gereklidir ve sistemin varlığı kadar önemlidir. Çünkü kendisine uygulanan PD sistemine ve yaptığı işe inancı olmayan bir çalışanın tam

anlamıyla verimli olması beklenemez. Bu doğrultuda performans yönetim sisteminin güvenilir sonuç elde edebilmesi için kurum ve çalışanların doğru kararlar alınmasında sorumluluk sahibi olmaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akçakanat, Tahsin (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünden Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akman, Abdurrahman (2018). Çatışma Yönetimi, İş Tatmini, Kariyer Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Osmaniye.
- Akova, Orhan, Tanrıverdi, Haluk, Kahraman, Cüneyt (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, 6 (12), 89-90.
- Aktaş, Erdem (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alatlı Karakoç, Betül (2012). Başarının Değerlendirilmesinde Algılanan Halo Etkisi Ölçeğinin Geliştirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Anık Alioğlu, Meryem (2018). Çalışanların Performans Yönetimi Sistemine Yönelik Algılarının İş Tatmini İle İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Antonioni David, (1996). Organizational Dynamics Designing an Effective. 360-Degree Appraisal Feedback Process, 25 (2), 24-38.
- Artimany N. Salehi, Gelogir L. Dolaty (2013). Job Stisfaction Among Employees In Small Scale Industries Visakhapatham. Journal of Business Management & Social Sciece Research. ISSN No:2319-5614. 2 (10), 20-26.
- Aslan, Hanzade (2006). “Çalışanların İş Tatmini Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı Ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaş, Sevinç (2018). “Performans Değerlendirme Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Bakan, İsmail, Eyitmiş, Melih, Demir, Bircan (2011). Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 8 (16), 1-32.
- Barutçugil, İsmet (2015). Performans Yönetimi (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baytar, Özlem (2010). İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Bilgiç, Reyhan (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Türk Psikoloji Yazıları, 11 (22), 66-77.
- Bingöl, Dursun (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Birsen, Mehmet (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatmininin Performansa Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boduroğlu, Nalan (2013) Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Brutus, Stephane., Fleenor, John W. and London, Manuel (1998). "Does 360-Degree Feedback Work in Different Industries?". Journal of Management Development, 17 (3), 177-190.
- Budak, Gönül (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi (1. Baskı). İzmir: Barış Yayınları
- Can, Halil, Kavuncubaşı, Şahin ve Yıldırım, Selami (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Siyasal Yayınları.
- Celep, Hatice (2007). Belediyelerde Performans Ölçümü ve BEPER Projesinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dicle, Ülkü (1982). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi-Türkiye Uygulaması. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi. Ankara: Yayın No:43.
- Dilek, Barış (2009). Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eraslan, Ergün ve Algün, Onur (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. Gazi Üniversitesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20 (1), 95-106.
- Erbaşı, Ali (2008). Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdem, Barış vd. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (2), 77-112.
- Ernst & Young (2005). İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler. (Editör: Deniz Yalım), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Eroğluer, Kemal (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. Akademik Ege Bakış Dergisi. 11(1), 121 -136.

- Eryalçın, Süleyman Ayhan (2014). Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Eleştirisel Gözden Geçirilmesi ve En Uygun Yöntemin Tespiti İçin Ahp-Topsis Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryiğit, Oya (2005). Çalışma Yaşamının Kalitesi Boyutunun İşletme Performansına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ferecov, Rakif (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama (1. Baskı). Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkcı, İlhami (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gavcar, Erdoğan, Bulut, Zeki Atıl ve Engin Kemal (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 13 (2), 31-45.
- Gedikbey Turan, Emine (2009). Toplam Kalite Yönetimi'nde Performans Değerlendirmesinin İş Tatminine Etkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Geylan, Ramazan (2004), Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi. (Editör: Ramazan Geylan & Zümrüt Tonus). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, 110-153.
- Göksel, Aykut (2013). İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı (2. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güçlü, Nezahat (2001). Stres Yönetimi. Gazi Üniversitesi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Fakültesi Dergisi. 21 (1), 91-109.
- Gülel, Tuğba (2006). Performans Değerlendirme Ölçütü Olarak Kalite Maliyetleri ve Türk Bankacılık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güney, Salih (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngören, Musa (2017). Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Işık, Metin (2016). Kurumsal İtibar Algısının İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü ve Bir Araştırma. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- İzgi, Caner (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Juran, Joseph M & Godfrey Blanton A. (1999). Juran's Quality Handbook (5. Print). New York: McGraw Hill Professional.
- Kara, Derya (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11, 87-97.
- Karaağaç, Tuğba (2018). Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kayıkçı, Kemal (2005). Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Tatmin Düzeyleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (44), 507-527.
- Keser, Aşkın (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon (1. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, Aşkın (2011). Çalışma Psikolojisi (1. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayım.
- Kesim, İlhan (2018). İşletmelerde Performans Değerlendirme Uygulamalarının ve Çalışan Memnuniyet Algılarının Demografik Özellikler Bağlamında İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köroğlu, Özlem (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kutlucan, Kübra (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Luecke, Richard (2008). Performans Yönetimi. (Çeviren: Aslı Özer). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Luthans, Fred (2009). Organisational Behavior (12th Ed.). United States America: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Mentor, Pocket (2009). Performance Appraisal. Harvard Business School Publishing Corporation. (Çeviren: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Nemutlu, Mustafa Ceyhun (2017). Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Meral, Ümit (2016). Demografik Faktörlerin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Okka, Ömer Faruk (2008). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öge, Serdar (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özmercan, Cemile (2016). Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Özpehlivan, Murat (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özpehlivan, Murat (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçlar. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. e-ISSN: 2602-4314. 2(2), 43-70.
- Özyörük, Mustafa (2009). Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme: Sağlık İşletmesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Paşa, Muammer (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Paksoy, Mahmut (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yöntemi (1. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Permarupan, P. Yukthamarani, Mamun, A. Abdullah and Saufi, R. Ahmad (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in Malaysia. Asian Social Science. 9 (7). 268-278.
- Riggio, Ronald E. (2003). Introduction To Industrial/Organizational Psychology. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. United States of America.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2012). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Serinkan, Celaleddin ve Günlü, Ebru (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel Güncel Yaklaşımlar (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Spector, Paul (1997). Job Satisfaction. United States of America: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Sungur, Ahmet Turab (2016). Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Şentürk, Bilal (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenyayla, Zeki (2005). Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İl Emniyet Müdürlüğü Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Şimşek, Birol (2016). 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek İlkım, Neslihan, Derin Neslihan (2018). Algılanan İş Güvensizliği, İş Tatmini ve Birey-Örgüt Uyumu Kavramları Arasındaki İlişkiler. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. ISSN: 2148-3043. 18 (36), 238-254.
- Şimşek, Şerif M. (2007). İşletme Bilimlerine Giriş (14. Baskı). Konya: Yelken Ajans.
- Taşbaşı, Bayram (2013). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Banka Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Telman, Nursen, ÜNSAL Pınar (2004). Çalışan Memnuniyeti (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri.
- Tınaz, Pınar (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar (3. Baskı). Kırklareli: Beta Yayınları.
- Tozlu, Ahmet (2014). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi Uzmanlık Tezi. T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayın No:2908
- Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Ankara, 65 (2), 196-218.
- Uyargil, Cavide (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uygun, Serdar Vural (2017). Kamu Kurumlarında Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Anlayışlarının Performans Değerlendirme Sürecine Etkileri: Tuik Örneği. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uygur, Akyay, Sarıgül Sevgi (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 33, 189-201.
- Yazıcıoğlu, Yahşi, Erdoğan, Saniye (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Detay Yayıncılık, Ankara.

- Yerli, Esra (2007). Performans Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yıldız, Neziha, Nuray Yolsal, Pınar Ay ve Aysu Kıyan (2003), İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu. İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası 66 (1), 34-41.
- Yılmaz, Burcu, Halıcı, Ali (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2 (4), 93-108.
- Yılmazgil, Sema Müge (2012). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmenin Kamu Çalışanlarının İş Stresine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yükçü, Süleyman ve Atağan, Gülşah (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (4). 1-13.
- Zerenler, Muammer (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1: 1-36.

#### İnternet Kaynakları

- <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm> AKTAN, Can (2005). Erişim Tarihi: 05 Kasım 2018
- <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/amaclara-gore-yonetim.html> DALAY, İsmail (2013). Erişim Tarihi: 11 Aralık 2018.
- ÖNCER, Mustafa (2013). "İşletmelerde Verimlilik ve Kalite Geliştirme Teknikleri". <http://www.giv.org.tr/userfiles/files/verimlilik%20ve%20Kalite%20..pdf> Erişim Tarihi: 10 Eylül 2018.
- (TDK) Türk Dil Kurumu  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bbda0e9618476.10554541](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bbda0e9618476.10554541) Erişim Tarihi: 2018
- <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/performans-degerlendirme-sisteminde.html> UZMEZ, İrfan (2012). Erişim Tarihi: 12 Eylül 2018

## ANKET FORMU

### Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Üniversite Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN danışmanlığında Üniversitede performans değerlendirme sisteminin çalışanlar üzerindeki iş tatminine etkisi hakkındaki fikirleri alınmak üzere yürütülen yüksek lisans tezi çalışması kapsamında oluşturulmuştur. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışma amaçlı kullanılacaktır. Gönüllü olmadığınız takdirde anket formunu doldurmayabilirsiniz. *Vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.*

Gamze ŞİMŞEK  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

<b>Aşağıdaki ifadelere katılımınızı (X) işareti ile belirtiniz.</b>
<b>1. Cinsiyetiniz?</b> 1. Kadın ( )      2. Erkek ( )
<b>2. Yaşınız?</b> 1. 21-30 yaş ( )    2. 31-40 yaş ( )    3. 41 ve üzeri ( )
<b>3. Mezuniyet durumunuz?</b> 1. Lise ve dengi ( )    2. Önlisans ( )    3. Lisans ( )
<b>4. Üniversitede toplam iş tecrübeniz?</b> 1. 1-5 yıl ( )    2. 6-10 yıl ( )    3. 11-15 yıl ( )    4. 16 yıl ve üzeri ( )
<b>5. İş hayatında toplam iş tecrübeniz?</b> 1. 1-5 yıl ( )    2. 6-10 yıl ( )    3. 11-15 yıl ( )    4. 16 yıl ve üzeri ( )
<b>6. Statünüz?</b> 1. Kadrolu ( )      2. Sözleşmeli ( )
<b>7. Göreviniz?</b> 1. İdareci ( )    2. Memur ( )    3. İşçi ( )
<b>8. Sizce performans yönetimi sisteminin asıl amacı nedir?</b> Strateji Uygulama ( ) Çalışan Değerlendirme ( ) Ödüllendirme(Ücret artışı, terfi vb.) ( ) Cezalandırma ( ) İletişim(Geri bildirim) ( ) Kanit niteliği olan bir takip sistemi ( )

Sayın Katılımcı, aşağıdaki soruları katılma durumunuza göre; (1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kısmen Katılmıyorum (4) Kısmen Katılıyorum (5) Katılıyorum (6) Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerine uygun olarak cevaplayınız.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.						
10	Çalıştığım görevde yükselme şansım düşüktür.						
11	Çalıştığım görevde yöneticilerim oldukça yeterlidir.						
12	Çalıştığım görev karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.						
13	Görevimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.						
14	İşyerimdeki kurallar görevimi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.						
15	Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımı seviyorum.						
16	Yaptığım işin bazen anlamsız olduğunu düşünüyorum.						
17	Çalıştığım kurumda iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.						
18	Çalıştığım kurumda ücret artışları az oluyor.						
19	Kurumumuzda işini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.						
20	Kurum yöneticimin bana karşı adil olmadığını düşünüyorum.						
21	Kurumumuzda verilen hak ve ödenekler diğer pek çok kurum kadar iyidir.						
22	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.						
23	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.						
24	Birlikte çalıştığım insanların iş deneyimi az olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorunda kalıyorum.						
25	Çalıştığım kurumda yaptığım işlerden hoşlanıyorum.						
26	Kurumumuzun hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.						



Sayın Katılımcı, aşağıdaki soruları katılma durumunuza göre; (1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kısmen Katılmıyorum (4) Kısmen Katılıyorum (5) Katılıyorum (6) Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerine uygun olarak cevaplayınız.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
27	Aldığım ücret karşılığında takdir edilmediğimi düşünüyorum.						
28	Kurumumuzda çalışanlar diğer kurum çalışanları kadar hızlı yükselmektedirler.						
29	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi göstermektedir.						
30	Kurumumuzda verilen hak ve ödenekler adildir.						
31	Kurumumuzdaki çalışanlar az ödüllendirilmektedir.						
32	Kurumumuzda yapmam gereken çok iş var.						
33	Çalışma arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.						
34	Çoğu zaman kurumumuzda neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.						
35	Çalıştığım görevden gurur duyuyorum.						
36	Ücretimdeki artışlardan memnunum.						
37	Kurumumuzda almamız gereken ancak almadığımız ek ödenekler ve hakların olduğunu düşünüyorum.						
38	Yöneticimi seviyorum.						
39	Kurumumuzda çok fazla bürokratik işlerle uğraşıyorum.						
40	Çalışmalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.						
41	Görevimde yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.						
42	Kurumuzda çekişme ve tartışma olabiliyor.						
43	Görevimi seviyorum.						
44	Yapmam gereken görev ve sorumluluklar yeterince açık ve net değildir.						

Sayın Katılımcı, aşağıdaki soruları katılma durumunuza göre; (1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerine uygun olarak cevaplayınız.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
45	Çalışma yerimde yaşadığım olumlu bir durumun performans değerlendirmede pozitif etkisinin olduğunu düşünüyorum.					
46	Çalışma yerimde yaşadığım olumsuz bir durumun performans değerlendirmede negatif etkisinin olduğunu düşünüyorum.					
47	Performansım değerlendirilirken yakın zamandaki performansımın önceki performansımdan daha etkili olduğunu düşünüyorum.					
48	Performans değerlendirme döneminde çalışma arkadaşlarımdan normalden daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduğunu düşünüyorum.					
49	Değerlendirme yapılırken yüksek performans göstermiş çalışanlar ile kıyaslandığımı düşünüyorum.					
50	Performansım değerlendirilirken değerlendiricinin kişisel yargılarının etkisinin olduğunu düşünüyorum.					
51	Performans değerlendirmesi yapılırken verilerimin tek kaynaktan geldiğini düşünüyorum (Örneğin sadece yöneticiden ya da iş sonuçlarından).					
52	Performans sonuçlarımda kötü gelmesi ya da yöneticimden uyarı almam beni üzmez, her şeyin yoluna gireceğini düşünürüm.					
53	Çalışmamla ilgili yöneticimden gelen geri bildirimlerin olumsuz gelmesi performansımı olumsuz yönde etkilemez, zamanla her şey yoluna girecektir.					
54	Kurumumuzda uygulanan performans yönetim sistemi bence objektiftir. İş ve insanlar hakkında doğru veriler üretir.					
55	Bazı iyi uygulamaları nedeni ile performans yönetim sisteminin olumsuz yönlerini göz ardı edebiliyorum.					
56	Performans yönetiminde performansla göre ödüllendirme (ücret artışı, terfi, vb.) geribildirim ve diğer performans sonucu beklentileri çalışanları yönlendirmekte etkilidir.					
57	Performans yönetiminde ödüllendirme (ücret artışı, terfi vb.) diğer sonuçlardan daha önemlidir.					
58	Yüksek performans gösterirsem ödüllendirme (ücret artışı, terfi, vb.) gibi imkânların olduğunu biliyorum ve bu yönde davranıyorum.					
59	Performans planlama, uygulama, ölçme, geri bildirim ve özellikle değerlendirme süreçlerinde üyesi olduğum birim dikkate alınmaktadır.					
60	Performans yönetim sistemi hakkındaki fikirlerimin diğer kurumumuz çalışanlarında da olduğunu düşünüyorum.					
61	Performans yönetim sisteminden düzenli olarak geri bildirimler alabiliyorum.					
62	Performans yönetim sisteminden aldığım geri bildirimlerin faydalı olacağını düşünüyorum.					
63	Performans hedeflerim, yöneticim ve benim ortak kararımız doğrultusunda oluşturulmaktadır.					
64	Bireysel iş hedeflerim Kurumumuz stratejisi ile uyumludur.					
65	Performans verilerinin, yöneticilerin yanı sıra, iş arkadaşlarımdan, üstlerden vb. farklı kaynaklardan sağlanmasını doğru buluyorum.					
66	Performans değerlendirme sonuçlarım benimle paylaşılıyor.					

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Gamze ŞİMŞEK  
Doğum Yeri ve Tarihi : Konya 04/03/1986

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Yüksek Lisans Öğrenimi : İşletme (Tezli)  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### **İş Deneyimi**

Stajlar : Yapı Kredi Bankası, Türkiye Halk Bankası  
Çalıştığı Kurumlar : KTO Karatay Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi.

### **İletişim**

E-Posta Adresi : gamzesimsek@selcuk.edu.tr

**Tarih** : 14/06/2019