



**ALGILANAN İŞ GÜVENCESİNİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR
İLİ DEVLET DEMİRYOLU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Süleyman CANDAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Nilüfer Yörük KARAKILIÇ

Şubat, 2019

Afyonkarahisar

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ALGILANAN İŞ GÜVENCESİNİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR
İLİ DEVLET DEMİRYOLU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan

Süleyman CANDAN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer Yörük KARAKILIÇ

AFYONKARAHİSAR 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Algılanan İş Güvencesinin Çalışan Performansına Etkisi: Afyonkarahisar İli Devlet Demiryolu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça' da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/02/2019

Süleyman CANDAN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer Yörük KARAKILIÇ

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

: Dr. Öğr. Üyesi Fatma AKYÜZ

İmza

İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Süleyman CANDAN'nın “**Algılanan İş Güvencesinin Çalışan Performansına Etkisi: Afyonkarahisar İli Devlet Demiryolu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı tezi, 05.02.2019 tarihinde, saat 10.30'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Celal DEMİR
MÜDÜR**

ÖZET

ALGILANAN İŞ GÜVENCESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİ DEVLET DEMİRYOLU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Süleyman CANDAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Şubat, 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer Yörük KARAKILIÇ

İş Hukuku'nun en önemli konularından birisini oluşturan iş güvencesi kavramı, sosyal devlet anlayışının gelişmesiyle birlikte günümüzde daha da önem kazanmıştır. İş güvencesi genel olarak işçinin işinin güvence altına alınıp, iş sözleşmesinin keyfi fesihiyle karşı korunması ve işverenin fesih hakkının sınırlanması, geçerli bir sebebe dayanmayan fesihihiğin önlenmesini iş güvencesi olarak tanımlayabiliriz. Çalışma yaşamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, kalite ve verimin yüksek olması ancak çalışanların performanslarının artırılmasıyla mümkün olmaktadır. İş stresörleri bireyin, iş gücü performansını etkilemektedir. Çalışmanın birinci bölümünde, iş güvencesi kavramı, iş güvencesinden yararlanma koşulları, İş Kanunu'nun kapsamı kavramlarına yer verilmiş, iş güvencesi kavramı ayrıntılı bir biçimde ele alınıp anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, performans kavramı ve performans yönetimi, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar, performans yönetim sisteminin kullanım alanları ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın son kısmı olan üçüncü bölümde ise, İş Güvencesinin Performansa etkisi üzerinde durularak Afyonkarahisar ili Devlet Demiryolları Çalışanlarından oluşan örnekleme iş güvencesinin çalışanların performansı üzerindeki etkileri araştırılmış ve çalışanın iş güvencesi düzeyinin çalışanın performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırma verileri iş

güvencesi bağımsız değişkeni ile performans bağımlı değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Güvencesi, Performans, İşgören Performans Değerleme



ABSTRACT

THE IMPACT OF PERCEIVED BUSINESS SAFETY ON THE WORKER PERFORMANCE: A RESEARCH ON STATE RAILWAY EMPLOYEES IN AFYONKARAHISAR

The concept of job security, which constitutes one of the most important subjects of Labor Law, has become more important nowadays with the development of social state understanding. In general, job security can be defined as securing the employee's job, protecting the employment contract against arbitrary termination and limiting the right of termination of the employer, and preventing the termination of valid termination. The fact that enterprises can continue their existence in business life and quality and efficiency is high is only possible by increasing the performance of employees. Job stressors affect the individual's work performance. In the first part of the study, the concepts of job security, the conditions of job security, the scope of the Labor Law are included, the concept of job security has been studied and explained in detail. In the second part of the study, performance concept and performance management, performance evaluation methods, errors in performance evaluation process, information about the use of performance management system are included. In the third part, which is the last part of the study, the effect of Job Assurance on Performance was investigated and the effects of job security on the performance of employees were investigated in the sample of Afyonkarahisar State Railways Employees. Research data revealed that there was a statistically significant relationship between job security argument and performance dependent variable.

Keywords: Job Security, Performance, Employee Performance Appraisal

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimimi kapsayan süreç boyunca desteğini benden hiç esirgemeyen, çok sevdiğim değerli hocam sayın Dr. Öğr.Üyesi Nilüfer Yörük KARAKILIÇ'a en samimi duygularıyla teşekkür ederim. Geride bıraktığım süreçte bana büyük yardımları dokunan ve üzerimde büyük emeği olan sayın Prof. Dr. İsmail AYDOĞUŞ, sayın Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA, sayın Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU ve diğer tüm hocalarıma teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Ne yapsam haklarını asla ödeyemeyeceğim sevgili babam Bekir CANDAN'a, sevgili annem Şükriye CANDAN'a ve değerli kardeşlerim Semih CANDAN ve Serkan CANDAN'A teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Süleyman CANDAN

Afyonkarahisar, Şubat, 2019

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ GÜVENCESİ KAVRAMI

1. İŞ GÜVENCESİ KAVRAMININ TANIMI	3
2. İŞ GÜVENCESİNİN TARİHÇESİ	6
2.1. DÜNYADA İŞ GÜVENCESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
2.2. TÜRKİYE'DE İŞ GÜVENCESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
3. İŞ GÜVENCESİNDEN YARARLANMA KOŞULLARI	8
3.1. İŞÇİNİN İŞ SÖZLEŞMESİNİN BELİRSİZ SÜRELİ OLMASI VE İŞ KANUNU KAPSAMINDA OLMASI	8
3.2. İŞÇİNİN ÇALIŞTIĞI İŞYERİNDE EN AZ OTUZ İŞÇİ ÇALIŞIYOR OLMASI	9
3.3. İŞÇİNİN İŞYERİNDE EN AZ ALTI AY KIDEMİNİN OLMASI	9
3.4. İŞÇİNİN İŞVEREN VEKİLİ OLMAMASI.....	10
3.5. İŞ SÖZLEŞMESİNİN GEÇERLİ NEDENE DAYANILMADAN VEYA GEÇERLİ NEDEN OLSA DA USULÜNE UYULMADAN FESHEDİLMİŞ OLMASI	10
4. İŞ KANUNU'NUN KAPSAMI.....	11
4.1. İŞ KANUNU KAPSAMINA GİREN İŞLER.....	11
4.2. İŞ KANUNU KAPSAMI DIŞINDA KALAN İŞLER	12
4.2.1. Deniz ve Hava Taşıma İşleri.....	12
4.2.2. Tarım ve Orman İşyerleri	13
4.2.3. Evlerde Yapılan El Sanatı İşlerinde Çalışanlar	13
4.2.4. Ev Hizmetlerinde Çalışanlar	13
4.2.5. Çıraklar.....	14
4.2.6. Sporcular.....	14

4.2.7. Rehabilit Edilenler	14
4.2.8. Esnaf ve Sanatkar İşyerleri.....	14
4.2.9. Basın İş Kanunu'nun Kapsamı.....	15
5. İŞ GÜVENCESİNİN HUKUK İCİNDEKİ YERİ.....	15
5.1. ANAYASADA İŞ GÜVENCESİ	15
5.2. BORÇLAR KANUNU VE İŞ GÜVENCESİ.....	17
5.3. 4857 SAYILI İŞ KANUNU VE İŞ GÜVENCESİ	18

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS DEĞERLEME

1. PERFORMANS KAVRAMI	19
2. BİREYSEL PERFORMANSI OLUŞTURAN UNSURLAR	21
2.1. ÖRGÜTSEL UNSURLAR	21
2.2. BİREYSEL UNSURLAR	21
2.3. ÇEVRESEL UNSURLAR.....	22
3. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	22
3.1. MORAL VE MOTİVASYON	22
3.2. ÖDÜL VE CEZA YÖNTEMİ	24
3.3. İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ	24
3.4. YÖNETİM TARZI.....	25
3.5. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI	26
4. ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ	26
5. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI	29
6. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	30
6.1. GELENEKSEL DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	31
6.1.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	31
6.1.2. Grafik Değerleme Yöntemi	32
6.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	33
6.1.4. Kritik Olay Yöntemi	33
6.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi	34
6.1.6. Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme Ölçekleri	34
6.1.7. Metin Değerlemesi.....	35
6.1.8. Amaçlara Göre Yönetim.....	35
6.2. ÇAĞDAŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	36
6.2.1. Hedeflerle Yönetim	36
6.2.2. Takıma Dayalı Performans Değerleme Yöntemi	36
6.2.3. 360 Derece Değerleme Yöntemi	36
7. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR.....	37
8. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI	41
8.1. STRATEJİK PLANLAMA.....	41

8.2. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ	41
8.3. ÜCRET YÖNETİMİ	42
8.4. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ	42
8.5. İŞ ROTASYONU, İŞ GENİŞLETME VE İŞ ZENGİNLEŞTİRME	43
8.6. SÖZLEŞME YENİLEME VEYA İŞTEN ÇIKARMA KARARLARI	43
9. İŞ GÜVENCESİ İLE İNSAN KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	44
10. ÖNCEKİ ÇALIŞMALARIN BULGULARI	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN İŞ GÜVENCESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİ TCDD ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI	48
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	48
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	48
1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	49
1.4. ARAŞTIRMANIN KONUSU	49
1.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	49
2. YÖNTEM	51
2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM	52
2.2. VERİ TOPLAMA ARACI	52
3. ANALİZ VE BULGULAR	52
3.1. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN GÜVENİRLİĞİ ORTALAMA VE STANDART SAPMALARİ	52
3.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN FREKANS ANALİZİ	55
3.3. NORMALLİK TESTİ	60
3.4. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ	62
3.5. HİPOTEZ TESTLERİ	63
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA	91
EKLER	100

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	32
Tablo 2. İş Güvençesi Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	53
Tablo 3. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	55
Tablo 4. Verilerin Normallik Testi Sonucu.....	61
Tablo 5. Bireylerin İş Güvençesi ve Performansları Arasındaki İlişki Analizi.....	63
Tablo 6. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 7. Doğrusal Regresyon Anova Tablosu	64
Tablo 8. Doğrusal Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	65
Tablo 9. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Güvençesi Algı Farklılıklarının T-Testi Sonuçları.....	66
Tablo 10. Cinsiyet ve İş Güvençesi Algısına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	66
Tablo 11. Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin İş Güvençesi Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları	68
Tablo 12. Medeni Durum ve İş Güvençesine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	68
Tablo 13. Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre İş Güvençesi Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	69
Tablo 14. İş Güvençesi ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	70
Tablo 15. Bireylerin Yaş Durumlarına Göre İş Güvençesi Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 16. İş Güvençesi ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	71
Tablo 17. Bireylerin Çalışma Şekillerine Göre İş Güvençesi Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 18. Bireylerin Çalışma Şekillerine Göre Ortalama ve Standart Sapması	73
Tablo 19. Bireylerin Çalışma Şekillerine Göre İş Güvençesi Düzeyleri İle İlgili Post Hoc Tests Tukey Testi.....	74
Tablo 20. Çalışanların Sendika Üyeliği Durumlarına İlişkin İş Güvençesi Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları	74
Tablo 21. Sendika Üyeliği ve İş Güvençesine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	75
Tablo 22. Bireylerin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre İş Güvençesi Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	76
Tablo 23. İş Güvençesi ve Aylık Ortalama Gelir Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	76
Tablo 24. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Performans Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları.....	77
Tablo 25. Cinsiyet ve Performans Düzeylerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 26. Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Performans Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları.....	79
Tablo 27. Medeni Durum ve Performans Düzeylerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	79

Tablo 28. Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre Performans Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	80
Tablo 29. Performans ve Eğitime Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	81
Tablo 30. Bireylerin Yaş Durumlarına Göre Performans Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	82
Tablo 31. Performans ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	82
Tablo 32. Bireylerin Çalışma Şekilleri ve Performans Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 33. Bireylerin Çalışma Şekillerinin Performans Düzeylerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	84
Tablo 34. Bireylerin Çalışma Şekillerinin Performans Düzeyleri İle İlişkisi Post Hoc Tests Tukey Testi	84
Tablo 35. Çalışanların Sendika Üyeliği Durumlarına İlişkin Performans Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları	85
Tablo 36. Sendika Üyeliği ve Performansa Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	85
Tablo 37. Bireylerin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Performans Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	86
Tablo 38. Performans ve Aylık Ortalama Gelir Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Güvencesizliğinin Kısa ve Uzun Dönem Etkileri.....	3
Şekil 2. Greenhalg ve Rosenblatt’ ın İş Güvencesizliği Modeli.....	4
Şekil 3. Performansın Anlamı.....	20
Şekil 4. Performans Yönetim Modeli	27
Şekil 5. Araştırma Modeli.....	50
Şekil 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	56
Şekil 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	57
Şekil 8. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	57
Şekil 9. Katılımcıların Mezuniyet Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	58
Şekil 10. Katılımcıların Kurumdaki Aylık Ortalama Gelirlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	59
Şekil 11. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Şekillerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	59
Şekil 12. Katılımcıların Sendika üyeliğine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	60

KISALTMALAR DİZİNİ

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Akt: Aktaran

Çev: Çeviren

s: Sayfa

ss: Sayfa Sayısı

Vd: Ve diğerleri

İLO: International Labour Organization

İK: İş Kanunu

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

TCDD: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları

a.g.e: Adı geçen eser

GİRİŞ

İşini kaybetme kaygısı kapitalist toplumlarda yaygın olarak görülen psikolojik bir olgudur. İş hukukunun en önemli amaçlarından birisi işçinin işine süreklilik sağlanması, geçim kaynağı olan gelirini kaybetme endişesinden uzak tutularak geleceğine güven duymasının sağlanmasıdır. İş güvencesiyle ilgili olarak gelişmiş ülkelerde işçi ve işverenler arasındaki yasal ilişkilerin sosyal düzeni rahatsız etmeyecek ve taraflar arasında barışı sağlayacak şekilde düzenlenebilmesi için tarihsel süreç incelendiğinde devletin çalışma hayatına müdahalesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Çalışma hayatına devletin müdahalesi sonucunda, yasa koyucunun işverenlere cezasal yaptırımlar ve sorumluluklar getiren ve zorunlu kuralları uygulayan iş mevzuatı, işçi ve işverenler arasındaki hukuki ilişkilerin toplum düzenini bozmamak ve taraflar arasında barışı sağlamak için ortaya çıkmıştır. İş güvencesi gelişmiş ülke demokrasilerinde kanunla koruma altına alınmış ve bu konuda gereken hassasiyet gösterilmektedir.

4773 sayılı yasa ülkemiz de ilk olarak, iş hukuku ve iş güvencesine yönelik 15 Mart 2003 tarihinde yürürlüğe girmiş ve kısa bir süre yürürlükte kaldıktan sonra, bazı değişikliklerle birlikte 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu ile tamamen Türk İş Hukuku sisteminde yerini almıştır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, büyüebilmesi, gelişme gösterebilmesi ve kar oranlarını ve verimliliği artırmak gibi işletme amaçlarına erişmelerinde çalışanlarının performansı etkili olmaktadır. İşletmeler de performans değerlendirme, bir personelin performansının değerlendirilmesinde kullanılan teknik olarak algılanmasını önlemek amacıyla geliştirilen bir sistemdir.

Bu çalışmada iş güvencesinin çalışanların performanslarını nasıl etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmış olup çalışmanın birinci bölümünde, iş güvencesi kavramı, iş güvencesinden yararlanma koşulları, iş kanunu'nun kapsamı kavramlarına yer verilmiş, iş güvencesi kavramının detaylı bir şekilde anlatılmasına özen gösterilmiştir. İkinci bölüm de, performans kavramı ve performans yönetimi, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar, performans yönetim sisteminin kullanım alanları kavramları açıklanmıştır. Üçüncü bölüm çalışmanın son kısmında ise, İş Güvencesinin Performansa etkisi üzerinde

durularak Afyonkarahisar ilinde Devlet Demiryollarındaki işgörenler üzerinde veri toplama yöntemi olarak anket uygulama örneğine yer verilmiş ve iş güvencesinin çalışanların performansı üzerindeki etkileri araştırılmış ve araştırmanın sonunda bulgular değerlendirilip yorum getirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ GÜVENCESİ KAVRAMININ TANIMI

İş güvencesi, işinizin olmasını istediğiniz sürece kalıcı olduğu bilgisi olarak tanımlanır (Kraja, 2015: 19). Algılanan iş güvencesi bir tanıma göre de; çalışanların işlerinin sürekliliğine ilişkin tehdit algılamaları olarak da ifade edilebilir (Erlinghagen, 2008: 183). İş güvencesizliğinin bireyler ve örgütler üzerindeki etkisinin kısa ve uzun döneme göre değişiklik gösterdiği kabul edilmektedir (Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002: 244).

	Bireysel	Örgütsel	
Kısa	İş Tutumları İş Tatmini İşe Bağlılık	Örgütsel Tutumlar Örgütsel Bağlılık Güven	Dönem
Uzun	Sağlık Fiziksel Sağlık Zihinsel Sağlık	İşle İlgili Davranışlar Performans Kurumdan Ayrılma Niyeti	Dönem

Kaynak: Sverke, Hellgren ve Naswall, 2002:244

Şekil 1. İş Güvencesizliğinin Kısa ve Uzun Dönem Etkileri

Şekil-1'de görüldüğü üzere iş güvencesizliği kısa dönemde iş tutumları, iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel tutumlar, örgütsel bağlılık ve güven üzerinde etkili olmakta iken, uzun dönemde ise iş güvencesizliği kişilerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının bozulmasına neden olmakta iken örgütsel açıdan ise işle ilgili davranışlar, performans, kurumdan ayrılma ve niyetleri üzerinde etki göstermektedir.

İş hukukunda işçinin iş güvencesinin yeterli düzeyde olmaması işçilere tanınan hakların kağıt üzerinde kalmasına sebep olmaktadır. İşçi hakkını aramaya kalkması halinde, işveren sözleşmesini kolayca feshedebilmekte, işçi çoğu zaman iş mahkemesinde dava açarak sadece bazı tazminatları elde edebilmekte, fakat işini de açtığı davadan dolayı kaybetmektedir (Şakar, 2010: 111).

158 sayılı ILO Sözleşmesi' dir (Özcan, 2013: 135). Dünyanın birçok ülkesinde iş güvencesi çeşitli şekillerde sağlanmıştır. Türkiye'nin kabul ettiği 158 sayılı ILO (International Labour Organization) Sözleşmesi işçinin işten çıkarılabilmesi için gerekli bir sebebinin olması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenler arasında işçinin davranış bozukluğu veya işi yapacak yeteneğinin bulunmaması da olabilir, ileri sürülen nedenin geçerli olup olmadığının saptanması için işçi yargıya başvurabilir (Koç, 2000: 2).

Eski İş Kanununda yani 1475 sayılı Kanun da değişiklik yaparak işçiye iş güvencesi sağlamayı amaçlayan 4773 sayılı Kanun 15.08.2002'de yayınlanmış, 15.03.2003'de yürürlüğe konmuştur. En son 4857 sayılı İş Kanunu ise 4773 ile getirilen hükümlerde bazı değişiklikler yapılarak bünyesine almıştır (Şakar, 2010: 111). Bu değişikliklerle 22 Mayıs 2003 tarihinde yeni iş kanununun 18, 19, 20 ve 21'inci maddelerinde düzenlenen 4857 sayılı İş Kanunu ile kabul edilmiştir. Yeni iş kanunu ile birlikte işverenin haksız fesih ile işçiye çıkarması ve işçinin hakları güvence altına alınmıştır (Tiyek & Eryiğit, 2013: 3).

158 sayılı ILO sözleşmesinin kabulü ile işçinin işten çıkarılması için gerekli sebebin olması gerektiği şartı, işçilerin gerekçe gösterilmeden işten çıkarılmasında önleyici olmuş ve Anayasamızdaki kanunlar, işçilerin haklarını korumak amacıyla gelişen koşullara göre düzenlenmekle birlikte en son çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen yeni maddeler, işçilerin haklarını korumakla beraber iş sözleşmelerinin iptalini zorlaştırmıştır.

İş güvencesi günümüz çalışma hayatının önemli konularından biridir. Dünya genelinde toplumsal yaşam ve ekonomik alanda görülen önemli değişimler, kuruluşlardaki daralma ve yeniden yapılanma, işsizlik oranları, iş hayatındaki esneklik uygulamaları, hızlı değişim vb. faktörler çalışanların iş güvencesi açısından önemli bir kaygı kaynağıdır. Öte yandan, sık yaşanan ekonomik krizler ve bu krizlerin çalışanlar üzerine yansımaları ve uluslararası rekabet bu kaygıların daha da artmasına neden olmaktadır (Dursun & Bayram, 2013: 23). Günümüz koşullarında iş güvencesizliğinin ön plana çıkma nedeni kamu ve özel sektörün küçülmeye gitmeleri, yeniden yapılanma, örgütsel değişim ve bununla birlikte gelen esnek çalışma düzenlemeleridir. Yaşanan ekonomik krizler sonucunda kapanan iş yerleri ve

işten çıkarmalarda artış olmuş bununla birlikte bir çok kişi işsiz kalırken bir çoğu da işini kaybetme korkusu ile karşı karşıya kalmıştır. İş güvencesizliğinin derinleşmesinde etkili olan uygulamalar ise özelleştirme ve taşeron uygulamalarıdır. İstihdam koşullarında yaşanan belirsizliklere çalışanların tepki göstermesiyle birlikte bu tepkiler bireysel ve örgütsel açıdan sonuçlar doğmasına neden olmuş ve konunun çok boyutlu bir nitelik kazanmasını sağlamıştır (Çakır, 2007: 117).

2. İŞ GÜVENCESİNİN TARİHÇESİ

2.1. DÜNYADA İŞ GÜVENCESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

18. yüzyılın sonlarında İngiltere'de ilk olarak ortaya çıkan sanayi devrimi, ekonomik ve sosyal hayatı güçlü bir şekilde etkilemiş ve dünyayı sömüren Büyük Britanya İmparatorluğu sermaye birikimini diğer elverişli koşullarla birleştirerek sanayi devrimini gerçekleştirmiş ve diğer batı ülkeleri de onu takip etmişlerdir (Şakar, 2010: 4).

Bu dönemde çalışma yaşamına devletin müdahalesi olmadığı için işçiler düşük ücret, uzun çalışma sürelerine ve ağır çalışma koşulları altında çalışmak zorunda kalmıştır. Özellikle kadın ve çocukların da bu ağır çalışma koşullarına maruz kalması sağlık sorunlarını ve toplumsal huzursuzlukların artmasına da etkili olmuştur. Diğer taraftan işçinin işveren karşısında zayıf kalması, işçileri toplu hareket etmeye ve aralarında birleşerek işçi kuruluşları (sendikalar) oluşturmaya yöneltmiştir. Böylece ilk sendika ve grev düşüncesi ortaya çıkmıştır. İşçilerin baskı grubu oluşturarak çalışma şartları üzerinde etkili olma çabaları üzerine devlet çalışma yaşamına müdahale etmek zorunda kalmıştır. İlk başlarda yasaklayıcı nitelikte olan bu müdahale, zaman içinde işçiyi koruyucu ve taraflar arasındaki ilişkileri düzenleyici hal almış ve böylelikle iş hukukunun alt yapısı gerçekleştirilmiştir (Alper & Kılış, 2015: 6).

Avrupa birliği ülkelerinin birçoğuna baktığımızda 158 sayılı ILO sözleşmesini uygulamakta olduğunu daha ileri bir biçimde iş güvencesinin sağlandığı görülmektedir. Fakat bu ülkelerde hukuki açıdan iş güvencesinin dayanakları sadece yasalar değildir. Çeşitli biçimlerde sağlanmıştır iş güvencesi, bu ilişkiye baktığımız zaman ülkelerin bazılarında bireysel iş sözleşmeleriyle, bir kısmında geleneklerle, toplu iş sözleşmeleriyle, bazı ülkelerde yasalar ile bazılarında içtihat hukuku ile

düzenlenmiştir. Örneğin, Hollanda ve Almanya Medeni Yasa ile iş güvencesini sağlarken, içtihatların önemli olduğu ülkeler Fransa, İspanya, Portekiz, İsveç ve Finlandiya'dır. Geleneklerin biraz etkisinin söz konusu olduğu ülkeler ise Danimarka, İngiltere, İsveç, İrlanda ve İspanyadır (Koç, 2000: 2).

2.2. TÜRKİYE'DE İŞ GÜVENCESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Osmanlı İmparatorluğu uzun bir dönem loncalar ile üretim ve çalışma ilişkilerini düzenlemiştir. Çalışma hayatına baktığımızda genellikle tezgah ve el işlerine dayanmasından dolayı, sanayileşmenin çeşitli nedenlerle başlayamaması yüzünden Avrupa'da görülen işçi sınıfının ortaya çıkması geç olmuştur. Osmanlı İmparatorluğu'nda çalışma ilişkileri ilk dönemler örf ve adet kuralları çerçevesinde düzenlenirken, değişim Tanzimatla birlikte gerçekleşmiş yasal düzenlemelerin sayısı artmıştır. Dönemle birlikte gerçekleşen düzenlemeler sırasıyla Dilaver Paşa Nizamnamesi (1865), Maadin Nizamnamesi (1869), Mecelle'nin çalışma ilişkilerine ilişkin ilgili hükümler (1877), 1909 tarihli Tatil-i Eşgal Kanunu ve Cemiyetler Kanunu bu dönem kabul edilen yasal düzenlemelerin başında gelir (Yenisey, 2013: 5).

Cumhuriyet'in ilanından sonra özel kanunların çıkarılışı ile esas gelişim gerçekleşmiştir. Hafta tatili kanunu (1924), Borçlar Kanunu (1926), Umumi Hıfzıssıhha Kanunu (1930), 3008 sayılı İş Kanunu (1936), Basın İş Kanunu (1952) ve Deniz İş Kanunu (1954) bu anlamda ilk kanunlardır. İş hukuku açısından bir dönüm noktasını 1961 Anayasası oluşturmuş ve ardından bireysel iş ilişkileri toplu iş ilişkilerini düzenleyen yeni kanunlar çıkarılmıştır. 3008 sayılı İş Kanunu'nun yerini almak üzere çıkarılan 931 sayılı İş Kanunu'nun usul yönünden iptal edilmesi üzerine 01.09.1971 tarih ve 1475 sayılı iş kanunu yürürlüğe konmuştur. Ancak zaman içinde ekonomik ve sosyal gelişmeler karşısında yetersiz kalması ile, 10.06.2003 tarih ve 4857 sayılı iş kanunu ile bireysel iş ilişkileri yeniden düzenlenmiştir. Bireysel iş hukuku alanında geniş bir işçi kitlesini ilgilendiren 4857 sayılı kanun dışında, gazeteciler için 5953 sayılı Basın İş Kanunu, deniz taşımacılığında çalışanlar için 854 sayılı Deniz İş Kanunu bulunmaktadır. İş kanunlarının kapsam dışı bıraktığı işçiler ve iş kanunlarındaki boşluklar için yararlanılan Borçlar Kannunu'nun yerini de 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu almıştır. Günümüzde toplu iş ilişkileri ise 6356

sayılı sendikalar ve toplu iş sözleşmesi kanunu, 4688 sayılı kamu görevlileri sendikaları kanunu ile düzenlenmiş bulunmaktadır (Alper & Kılıkış, 2015: 6-7).

3. İŞ GÜVENCESİNDEN YARARLANMA KOŞULLARI

İş güvencesi hükümlerinden sözleşmesi feshedilen her işçinin yararlanması mümkün değildir; ancak iş güvencesi hükümlerinden yararlanma imkanı bulunan işçiler bu konuda dava açabilirler veya özel hakeme gidebilirler (Narmanlıoğlu, 2012:494). Toplu iş sözleşmesi yapılması sırasında uyuşmazlık çıkması halinde greve gitmeden önce arabuluculuk aşamasından geçilmesi zorunludur. Arabuluculukta bir üçüncü kişi devreye girerek tarafların anlaşmaya varmalarına çalışır. Taraflar prosedürün sonunda anlaşma sağlayamaz ise greve gidebilirler (Sur, 2017: 384-385). Aşağıda iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmek için gerekli olan koşullara yer verilmiştir.

3.1. İŞÇİNİN İŞ SÖZLEŞMESİNİN BELİRSİZ SÜRELİ OLMASI VE İŞ KANUNU KAPSAMINDA OLMASI

İş güvencesi hükümlerinden işçilerin yararlanabilmesi için İş Kanunun 18. maddesine göre belirsiz iş sözleşmesi ile çalışması gerekir. Bu koşul 158 sayılı ILO (International Labour Organization) sözleşmesinde de (m.3) öngörülmüştür. 158 sayılı sözleşmenin 2. maddesine göre; birden fazla üst üste yapılan sözleşmeler başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edilir (İş K. m. 11/II). Bu durumda olan işçilerin iş güvencesi hükümlerinden yararlanacağı açıktır. Örnek; Mevsimlik iş sözleşmeleri belirsiz süreli iş sözleşmesi olarak kabul edildikleri için, iş güvencesinden yararlanacaktır (Senyen- Kaplan, 2017: 250).

İş güvencesinden yararlanacak ve İş Kanunu kapsamında sayılacak işçilerin 4857 sayılı İş Kanunu kapsamına girip de yine aynı kanun tarafından belirlenen aşağıda ayrıca inceleyeceğimiz şartları taşıyan işçiler olacağı kuşkusuzdur. Normal olarak diğer iş kanunlarına tabi olan işçiler iş güvencesi hükümlerinden yararlanamazlar. Bununla beraber iş kanunu özel ve ayrık bir hükümle “İş Kanunun 18, 19, 20, 21 ve 29. maddesi” hükümlerinin kıyas yoluyla uygulanacağını öngördüğünden basın işçileri yani Basın İş Kanununa tabi gazetecilerin de iş güvencesi hükümlerinden yararlanacağı öngörüldüğü (İşK. m.116/2) için, güvence hükümlerinin bu çerçevede düşünülmesi gerekecektir. Bu nedenle Deniz İş

Kanununa bağılı gemi adamları ile Borçlar Kanunu kapsamındaki işçilerin iş güvencesi hükümlerinden yararlanmaları mümkün değildir (Narmanlıoğlu, 2012:495).

3.2. İŞÇİNİN ÇALIŞTIĞI İŞYERİNDE EN AZ OTUZ İŞÇİ ÇALIŞIYOR OLMASI

İş Kanunun 18. maddesi “Feshin geçerli sebebe dayandırılması” başlığını taşıyan bu madde aynı zamanda iş güvencesine ilişkin hükümlerin kapsamını da belirlemektedir. Bahsedilen maddenin 1. fıkrası uyarınca “Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır”. Aynı maddenin 4. fıkrasına göre de “İşverenin aynı iş kolunda birden fazla iş kolunun bulunması halinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenir”. Yirmi dokuz veya daha az işçi çalıştıran işyerlerindeki işçiler görüldüğü gibi iş güvencesi hükümlerinin dışında kalmaktadır (Süzek, 2013: 562).

3.3. İŞÇİNİN İŞYERİNDE EN AZ ALTI AY KIDEMİNİN OLMASI

İşçilerin iş güvencesi hükümlerinden yararlanabilmeleri için otuz ve daha fazla kişinin çalıştığı işyerinde çalışmış olmalarına değil en az altı aylık kıdemlerinin olmasına bakılır. Nitekim altı aylık kıdem süresinin altındaki işçiler iş güvencesinin kendilerine sağladığı hak ve menfaatlerden yararlanamaz. Nitekim ülkemizde kayıt dışı istihdam oranlarına bakıldığında bir hayli büyük olmasından dolayı, kayıt dışı çalışan işçilerin kıdem süresinin hesaplanması konusu büyük önem arz etmektedir. Zira işçinin kayıtlı olarak çalıştığı durumda Sosyal Güvenlik Kurumuna verilen aylık prim ve hizmet belgelerinden sigortalının ne kadar süre ile çalıştıkları kolaylıkla saptanabilirken, kayıt dışı çalışanların gerçek kıdem süresinin saptanması bir takım karmaşık durumları da ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda işçiler kayıt dışı olarak çalıştığını iddia ettikleri dönemlerdeki çalışmalarını ya idari yolla (Sosyal Güvenlik Kurumunun denetim ve kontrole yetkili memurları tarafından yapılan araştırma,soruşturma ve incelemeleri ile) ya da yetkili mahkemede açacakları hizmet

tespit davası ile ispat etmeleri gerekecektir. Nitekim bu da sürecin uzamasına neden olacaktır (Lale, 2010: 219).

3.4. İŞÇİNİN İŞVEREN VEKİLİ OLMAMASI

Günümüzde işletmelerin ve iş hacminin büyümesi sonucu işverenin işletmeye ait işlerin bütününe bizzat idare etmesi ve izlemesi mümkün olmamaktadır. Bazen hukuki nedenler veya sağlık nedenleriyle bu işlerini hiç yapamamaktadırlar. İşveren tüzel kişi ise, mutlaka bir vekil tayin edilmesi gerekmektedir. İşte işveren vekili bu durumlarda işveren nam ve hesabına işi yürüten, esas işvereni temsil eden kimsedir. İş Kanunun 2. maddesinin 3. fıkrasında, "İşveren adına hareket eden ve işin, işyerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimselere işveren vekili denir" denilmektedir (Andaç, 2008: 51).

Yasa "işveren vekillerini iş güvencesi kapsamı dışında bırakmış", işveren vekilliği incelendiğinde tüm işletmeyi yönlendiren ve yöneten işveren temsilcisi ve yardımcıları (örneğin şirketin genel müdürü ve yardımcıları) ile tüm işyerinin işe alınmasından ve yönetiminden sorumlu olan ve işçiyi işten çıkarma ve görevden alma yetkisine sahip kişiler işveren vekilleridir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta bulunmaktadır, işveren vekillerinin iş güvencesi kapsamı dışında tutulabilmeleri için, mutlaka işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisine sahip olmaları gerekir. Dolayısıyla, işyerinin bütününe yöneten bir işveren vekili (örneğin bir bankanın şube müdürü), işçi alma ve çıkarma yetkisine sahip değilse, iş güvencesinden yararlanabilir (Akın, 2013: 106).

3.5. İŞ SÖZLEŞMESİNİN GEÇERLİ NEDENE DAYANILMADAN VEYA GEÇERLİ NEDEN OLSA DA USULÜNE UYULMADAN FESHEDİLMİŞ OLMASI

İş sözleşmesinin sona ermesinde görülen en çok durum tarafların yani işçi ve işverenin iş sözleşmesini fesih etmesi durumlarıdır. İşçinin fesihe karşı korunması yalnızca işveren tarafından yapılan fesihlerde söz konusu olmaktadır (Çağlar, 2010: 42). İş Sözleşmesi esasında iki şekilde sona ermektedir belirli süreli sözleşme için sürenin sona ermesi, belirsiz süreli sözleşme için ise, sözleşmenin bildirimli fesih yoluyla sona erdirilebilmesidir. Fakat, olumsuz durumlar oluştuğunda, iş sözleşmesinin derhal sonlandırılması gerekmektedir. Belirli süre için de olsa

sözleşme sürdürülebilmesi katlanılmaz bir duruma gelebilir. Nitekim böyle durumlarda, süre sonuna kadar beklenmesinin ya da karşı tarafa bir mehil tanınmasının gereği ve yararı yoktur (Kurt, 2010: 235).

4857 Sayılı İş Kanununda iş güvencesi ile ilgili olarak getirilen düzenlemede “fesih sebebinin açık ve kesin bir şekilde belirtme zorunluluğu”, yazılı olarak yapılacak bildirimde işin sona erdiriliş sebebinin “geçerli bir nedene dayanması” gerektiği belirtilmiştir (İş Kanunu, Md. 18/1, 19/1). Geçerli bir neden olarak ise çalışanın işinde yeterliliği, davranışları ve işin gereklerine dayandırılmıştır. Nitekim bu düzenleme ile amaçlanan işverenin çalışanlarını keyfi olarak işten çıkarmasının engellenmesidir. Ancak bu düzenlemede işveren için geçerli sebep teşkil eden işletme, işyeri veya iş gereklerine ilişkin olarak işe son verebilme olanağı tanıyan ve Kanun’un gerekçesinde belirtilen nedenler, iş güvencesizliğinin yasal nedenleri olarak da değerlendirilebilecek niteliktedir. Buna göre, işyeri dışından kaynaklanan nedenler, talep ve sipariş azalması, sürüm ve satış fırsatlarında azalma, enerji sıkıntısı, ülkedeki ekonomik kriz, piyasadaki genel durgunluk, hammadde sıkıntısı, dış pazar kaybı v.b. nedenlerdir. İşyeri içinde ise, yeni çalışma yöntemlerinin veya yapısal değişikliklerin uygulanması, yeni teknolojilerin uygulanması, işyerinin daraltılması (küçülme), başka bir işverene yaptırılması veya bazı iş türlerinin kaldırılması v.b. nedenlerle çalışanların işine son verilebilecektir. Fark edildiği gibi esasen iş güvencesizliğini artıran ekonomik ve örgütsel nedenler yasal düzenlemelerde de yerini bulmaktadır (Çakır, 2007: 128).

4. İŞ KANUNU'NUN KAPSAMI

İş Kanunun hükümleri bu "kanun kapsamına giren iş ilişkisi taraflarına, bu ilişkinin söz konusu olduğu iş yerlerine ve işveren vekillerine uygulanır". Kimlerin İş Kanununun uygulama alanına gireceğini kanun bazı hallerde çalışanların sıfatlarını (sporcular, rehabilite edilenler gibi) göz önüne almak diğer durumlarda ise yapılan faaliyetin türünü ya da özel durumunu esas almak suretiyle belirleme yoluna gitmiştir (Narmanlıoğlu, 2012: 77).

4.1. İŞ KANUNU KAPSAMINA GİREN İŞLER

İş Kanunu'nun 1. maddesinde, "bu kanunun sınırlı istisnalar dışında tüm işyerlerine, bu işyerlerinin işverenleri ile işveren vekillerine ve işçilerine faaliyet

konularına bakılmaksızın uygulanır" hükmü açıkça düzenlenmiştir. Buna göre, işin sanayi, ticaret veya tarım sektöründe olması ya da eğitim, bankacılık, otelcilik gibi hizmetler sektöründen sayılması, kanunun uygulanması açısından farklılık göstermeyecektir. Burada önemli olan işyerinin, işin ve kişilerin kanun kapsamında olmasıdır. Kanunun uygulama alanı dışında bırakılan bir başka ifade ile istisna tutulan işler ve iş ilişkileri ise, işin niteliği ve çalışma koşulları açısından özellikler barındırmaktadır. Bu tür işler için varsa özel kanunları yoksa Türk Borçlar Kanunu'nun ilgili hükümleri uygulanacaktır (Alper & Kılış, 2015: 18).

4.2. İŞ KANUNU KAPSAMI DIŞINDA KALAN İŞLER

İş sözleşmesine göre çalışanlar dışında kalan, istisna, vekalet, adi şirket gibi sözleşmelerine göre çalışanlar ile devlet memurları ve bağımsız çalışanlar İş Kanunu'nun kapsamı dışındadır. İş Kanunu'nun "istisnalar" başlığını taşıyan 4. maddesi kapsam dışında bırakılan işleri belirlemektedir. Maddede kapsam dışı bırakılan işler önce belirtilmiş fakat daha sonra bu işlerin bir kısmı tekrar kapsam içine alınmıştır. Yani istisnaya istisna getirilerek oldukça karmaşık bir biçimde düzenlenmiştir (Şakar, 2016: 55).

4.2.1. Deniz ve Hava Taşıma İşleri

Denizlerde, göllerde ve akarsularda yapılan deniz taşıma işlerinde kural olarak İş Kanunu hükümleri uygulanmaz (İş K. m. 4-a; D. İş K. m.1/I). Deniz taşıma işlerinin İş Kanunu kapsamına dahil edilmemesinin nedeni, bu işlerin özelliklerinden dolayı özel bir çalışma düzeni gerektirmesi ve bunlara İş Kanundaki birçok hükmün uygulanmasının mümkün olmayışındır (Süzek, 2013: 210). Bu işlerde iş sözleşmesi ile çalışan gemi adamları ve işverenlerine özel kanun olan Deniz İş Kanunu hükümleri uygulanır. Buna karşılık kıyılarda, liman ve iskelelerde gemilerden karaya ve karadan gemilere yapılan yükleme ve boşaltma işleri ile denizlerde çalışan su ürünleri üreticileriyle ilgili işler (balıkçılık gibi) İş Kanunu kapsamı içine alınmıştır (Alper & Kılış, 2015: 18-19).

Benzer biçimde, hava taşıma işleri de kural olarak İş Kanunu'nun kapsamı dışında bırakılmıştır. Kapsam dışında bırakılanlar uçuş personeli, çalışan pilotlar ve hostesler hakkında bir İş Kanunu çıkarılmamıştır (Senyen- Kaplan, 2017: 54).

"Ancak havacılığın bütün yer tesislerinde yürütülen işler İş Kanunu'nun kapsamında bırakılmıştır" (İK m.4, II.b).

4.2.2. Tarım ve Orman İşyerleri

İş Kanunun 4. maddesi 1. fıkrasının b bendine göre " 50 den az işçi çalıştıran (50 dahil) tarım ve orman işlerinin yapıldığı işyerlerinde veya işletmelerinde" bu yasa hükümleri uygulanmaz. Dolayısı ile en az 51 işçi çalıştıran tarım ve orman işleri İş Kanunu kapsamına alınmıştır. 50 den az işçi çalıştıran tarım iş yerleri her ne kadar İş Kanunu kapsamı dışında tutulsalar da, İş Kanunun 113. maddesinde " Bu Kanunun 4 üncü maddesinin birinci fıkrasının (b) ve (I) bentlerinde sayılan iş yerlerinde çalışan işçiler hakkında 32, 35, 37, 38 inci madde hükümleri uygulanır" hükmünden dolayı yasanın, ücretin ödenmesine (m. 32), ücretin saklı kısmına (m. 35), ücret hesap pusulasına (m. 37), ücret kesme cezasına (m. 38) ilişkin hükümlerinden bu işçiler de yararlanırlar (Süzek, 2013: 212).

4.2.3. Evlerde Yapılan El Sanatı İşlerinde Çalışanlar

Bir ailenin üyeleri ve üçüncü dereceye kadar (üçüncü derece dahil) hısımları arasında dışarıdan başka bir kişi katılmayarak yapılan işlerde çalışanlar, İş Kanunu'nun kapsamı dışında bırakılmıştır (Senyen- Kaplan, 2017: 55). Bu istisna haklı kabul edilebilir çünkü gerçekten bu tür işlerde, aileden birisini işveren, diğerlerini işçi saymak ve İş Kanunu hükümlerini uygulamaya çalışmak anlamsız olacaktır (Şakar, 2016: 56).

4.2.4. Ev Hizmetlerinde Çalışanlar

Yemek, temizlik, ütü, çocuk bakımı gibi ev hizmetlerinde çalışan ve aşçıbaşı, gündelikçi, mürebbiye olarak adlandırılan kişiler İş Kanunu kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu türdeki işlerde çalışanlara İş Kanunu hükümleri uygulanmaz. Bu kişiler Borçlar Kanunu'nun hizmet sözleşmesine ilişkin hükümlerine tabi tutulmuştur (Alper & Kılıkış, 2015: 20). Nitekim bu tür işlerde çalışanlar sigortalı oldukları halde ücretle ve sürekli çalışsalar bile 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'na İş Kanunundan yararlanamazlar (Şakar, 2010: 34).

4.2.5. ıraklar

ıraklar ıraklık sözleşmesi ile çalıştıklarından dolayı iş sözleşmesi ile çalışmadıklarından işçi olmayıp İş Kanunu'na tabi değildirler. Fakat ıraklar iş sağlığı ve güvenliği açısından işyerinde işçilerle aynı risklere maruzdur. Kanun koyucu bu nedenle çırakları iş sağlığı ve güvenliği açısından İş Kanunu kapsamına almıştır (İK m.4, f.1/f). Ancak ıraklar iş sağlığı ve güvenliği dışındaki alanlarda 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu ve Borçlar Kanunu'nun hükümlerine tabidir (Yenisey, 2013: 16).

4.2.6. Sporcular

Bir spor kulübüne bağlı olarak faaliyette bulunan profesyonel sporcular bir ücret karşılığında iş sözleşmesi ile çalışsalar da İş Kanunu'nun kapsamı dışında bırakılmışlardır (İK m.4, f.1/g). Sadece sporcular kapsam dışında bırakıldığından Yargıtay İş Kanunu'nun uygulama alanına antrenörlerin girdiği yönünde karar vermiştir (Yarg 9. HD, 18.12.2003, 19877/20178). Spor kulübünde iş sözleşmesiyle çalışan antrenör, masr, teknik direktör ve malzemeci İş Kanunu kapsamına dahildirler (şakar, 2010: 35). Profesyonel sporcular İş Kanunu kapsamı dışında kalmalarına rağmen Borçlar Kanunu'nun hizmet sözleşmesine ilişkin hükümlerine tabi olarak çalışırlar (Yenisey, 2013, s. 16).

4.2.7. Rehabilite Edilenler

Rehabilitasyon amacıyla yapılan çalışmalar hastalık veya kaza sonucu sakat kalan kişilerin işe alıştırılması bir iş sözleşmesine dayanmamasına rağmen rehabilitasyon merkezlerinde engellilerin yaptıkları çalışmaların İş Kanunu kapsamı dışında olduğuna dair açık düzenleme getirilmiştir (İK m.4, f.1/h). Sosyal ve ekonomik hayata uyumlu hale getirmek sağlık kurumlarında, tedavi etmek, yeniden iş görebilme kabiliyeti kazandırmak amacıyla çalıştırılan hasta ve maluller, esasen bir iş sözleşmesi bulunmadığı için işçi sayılamazlar (şakar, 2010: 35).

4.2.8. Esnaf ve Sanatkar İşyerleri

Sermaye ve beden gücünü ortaya koyarak çalışan, kazancı tacir veya sanayici düzeyinde olmayan kişiler, esnaf ve sanatkar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla avukat, mali müşavir gibi serbest meslek sahipleri bedenlen çalışmadıkları için

yanlarında bir kişi bile çalışsa İş Kanunu kapsamına dahil olurken, terzi, ayakkabı tamircisi, berber gibi kişiler bedenen çalışmaları nedeniyle "esnaf ve sanatkar" sayıldığı için 3 ve daha az kişi çalışıyorsa kanun kapsamı dışında kalacaklardır. Bununla birlikte, bu tür iş yerlerinde İş Kanunu'nun; ücretin ödenmesine, haczedilmesine, işçiye ücret hesap pusulası verilmesine ve ücret kesintisi cezasına ilişkin 32, 35, 37 ve 38 maddelerinin uygulanacağı hükme bağlanmıştır. Fakat iş yerinde en az 4 kişi olduğu durumda tüm işçiler İş Kanunu'ndan yararlanacaktır (Alper & Kılış, 2015: 21).

4.2.9. Basın İş Kanunu'nun Kapsamı

Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkındaki 5953 sayılı Basın İş Kanunu, Türkiye'de yayınlanan gazete, dergi ve sürekli yayınlarda haber ve fotoğraf ajanslarında her türlü fikir ve sanat işlerinde çalışanlar ile bunların işverenleri hakkında uygulanır. Basın İş Kanunu kapsamına giren fikir ve sanat işlerinde ücret karşılığı çalışanlara gazeteci denilmektedir (Bas. İşk. m.1). Düşünsel veya sanatsal bir faaliyette bulunmayıp, gazete, dergi veya haber ajansının idari, ticari veya teknik işlerini yürütenler, idare yada personel müdürleri, pazarlama, satış, muhasebe, ilan işlerinde görev yapanlar, gazetenin basımı ve dağıtımı işinde çalışanlar, sekreterler iş akdiyle çalışmalarına karşın Basın İş Kanunun uygulama alanı dışındadırlar. Bu kişiler istisnalar arasında olmadığı için İş Kanununun kapsamı içindedirler. Basın iş kanunu alanında bir boşluk bulunduğu hallerde Borçlar Kanunu hükümleri uygulamaya konulur (Süzek, 2013: 220-221).

5. İŞ GÜVENCESİNİN HUKUK İCİNDEKİ YERİ

Çalışanların iş güvencesi ve çalışma hakları Türk Anayasasında, Türk Borçlar Kanunu ve en son çıkarılan 4857 sayılı İş Kanununda güvence altına alınmıştır.

5.1. ANAYASADA İŞ GÜVENCESİ

En üst hukuk normu olarak Anayasa'nın bağlayıcılığı ve üstünlüğü prensibi (md.11) karşısında sonradan gelen kanuni kaynakların, anayasal hükümlere uygun düzenlemeler getirmeleri zorunluluğu nedeniyle anayasal kaynak, bağlayıcı, temel kaynaktır. 1982 Anayasasının 2. maddesinde ise, Türkiye Cumhuriyetinin sosyal bir

hukuk devleti olduğu vurgusu çalışma hayatının devletin koruma alanı altında olduğunu gösterir niteliktedir. İş Hukuku alanında Anayasanın direktiflerine göre bir düzenleme yaparken, bakış açısı, Anayasanın sosyal devlet bakış açısı olmak zorundadır. Denilebilir ki İş Hukukundaki her kanuni düzenleme, bu ekonomik haklarla sosyal haklar arasında sadece işçiler bakımından değil, toplumun genel faydası açısından belirli bir denge kurma çabasını yansıtır (Mollamahmutoğlu, 2008: 44- 45).

Türk İş Hukuku'ndaki yasal düzenlemelerin anayasal dayanakları; "1982 Anayasa'sının çalışma hakkı ve ödevini düzenleyen 49. maddesi, çalışma şartları ve dinlenme hakkını düzenleyen 50. maddesi, sendika kurma hakkını düzenleyen 51. maddesi, toplu iş sözleşmesi grev hakkı ve lokavtı düzenleyen 53. ve 54. maddeleri ile ücrette adalet sağlanmasını düzenleyen 55. maddesidir" (Koç, 2005: 63).

Anayasa'nın 49 vd. maddelerinde çalışma yaşamı ve iş hukukuna ilişkin sosyal ve ekonomik haklar düzenlenmiştir. Bu maddelerde temel olarak; (Taşkent & Öztürk, 2015: 34-35).

- (Md. 49) Çalışmanın herkesin hakkı ve ödevi olduğu, devletin çalışanların yaşam düzeyini yükseltmek, çalışma yaşamını geliştirmek için çalışanları koruyacağı, işsizliği önlemeye elverişli bir ekonomik ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli önlemlerin alınacağı,
- (Md. 50) Kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmayacağı, küçükler, kadınlar ve bedeni ve ruhi yetersizliği olanların çalışma koşulları bakımından özel olarak korunacağı, çalışanların dinlenme haklarına sahip olduğu,
- (Md. 51) Çalışanların ve işverenlerin önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurabilecekleri, bunlara serbestçe üye olup üyelikten ayrılacakları, işçi niteliği taşımayan kamu görevlilerinin bu alandaki haklarının yasayla düzenleneceği,
- (Md. 53) İşçilerin ve işverenlerin ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma

hakkına sahip bulundukları, kamu görevlilerinin kuracakları sendikalar ve üst kuruluşların idare ile toplu görüşme yapabilecekleri,

- (Md. 54) İşçilerin, toplu iş sözleşmesinin yapılması sırasında uyuşmazlık çıkması halinde grev hakkına sahip bulundukları, işverenlerin lokavta başvurmasının yasayla düzenleneceği,
- (Md. 55) Çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri için gerekli önlemlerin alınacağı, asgari ücretin belirlenmesinde çalışanların geçim koşulları ile ülkenin ekonomik durumunun da göz önünde bulundurulacağı hükme bağlanmaktadır.

Sendikal faaliyetler konusunda bazı sınırlamalar getiren; Anayasanın 52. maddesi 4121 sayılı yasayla 23.7.1995 tarihinde tümüyle yürürlükten kaldırılmıştır. Sosyal haklara ilişkin hükümler aslında Anayasanın sadece çalışma yaşamı ile ilgili olanlardan ibaret olmadığını. Anayasada eğitim ve öğrenim hakkı (m. 42), sağlık ve çevre hakkı (m. 56), konut hakkı (m. 57) gibi herkesi ilgilendiren diğer sosyal haklar da ilerisi için düşünülmüştür (Serdan, 2011: 25-26).

Anayasa'daki bu düzenlemelerle çalışma hakkı sadece soyut bir hak olarak tanınmamış, bu hakkın korunması için devlete de görevler ve sorumluluklar verilmiştir. Kısacası, sosyal devlet anlayışının bir gereği olarak, 1982 Anayasası'nda düzenlenen yukarıdaki hükümler, iş güvencesine yönelik önlemlerin alınmasının önünü açmış ve bu konuda elverişli bir ortam oluşturmuştur.

5.2. BORÇLAR KANUNU VE İŞ GÜVENCESİ

İş kanunları İsviçre'den alınan Borçlar Kanununun işçi ve işveren arasındaki ilişkileri düzenleme konusunda yetersiz kaldığı alanları tamamlamak için çıkarılmıştır. Borçlar Kanunu çalışma ilişkilerini düzenlemiş fakat söz konusu işçi-ışveren ilişkileri 1926 tarihli Borçlar Kanunu ile yeterli kalmamış ilerleyen yıllarda sırasıyla 1937 yılında yürürlüğe giren 3008, 1971 tarihli 1475 ve bugün yürürlükte olan 4857 sayılı İş Kanunu ile yeniden düzenlenmiştir.

Türk Borçlar Kanunu'nun 432. maddesine göre belirsiz süreli hizmet sözleşmelerinin feshinden önce diğer tarafa bildirilmesi gerekir. Hizmet sözleşmesi;

bildirimin diğerk tarafa ulaşmasından başlayarak, hizmet süresi bir yıla kadar sürmüş olan işçi için iki hafta sonra; bir yıldan beş yıla kadar sürmüş olan işçi için dört hafta ve beş yıldan fazla sürmüş işçi için altı hafta sonra sona erer (Taşkent & Öztürk, 2015: 149).

Türk Borçlar Kanunun 433. maddesin de taraflar hizmet sözleşmesine iki ayı aşmak koşuluyla deneme süresi koyabilirler ve bu süre içinde fesih süresine uymak zorunda olmaksızın hizmet sözleşmesini tazminatsız feshedebilirler. Türk Borçlar Kanunun 435. maddesin de taraflardan biri haklı sebeplerle sözleşmeyi derhal feshedebilir. Sözleşmeyi fesheden taraf fesih sebebini yazılı olarak bildirmek zorundadır (Taşkent & Öztürk, 2015: 149-150).

5.3. 4857 SAYILI İŞ KANUNU VE İŞ GÜVENCESİ

4857 sayılı İş Kanunu iş güvencesi sistemini getirmiştir. Kanun'un 18-21. maddelerinde iş güvencesi hükümleri düzenlenmiştir. İş sözleşmesi feshinin geçerli bir nedene dayandırılması, feshin usulü, itirazı ve geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları bu maddelerde düzenlenmiştir. Cumhuriyet döneminin dördüncü İş Kanunu 4857 sayılı İş Kanunu'dur. Söz konusu kanun, işverenin istediği esneklik ilkelerine ve özellikle de işçi sektörünün ihtiyaç duyduğu yasal iş güvencesine dayanmaktadır (Çağlar, 2010: 37).

İş güvencesi işyerinde üretkenliği, üretim kalitesini artırmaya ve çalışma barışını oluşturmaya yardımcı olur. İşçi gerçekten geçerli bir sebep olmaksızın işten çıkarılmayacağına dair güven içinde çalışırsa, bu güvence işini olumlu yönde etkileyeceği için daha huzurlu ve üretken olacaktır. Böylelikle, işçi işletmesi ile bütünleşecek ve çalışma barışını oluşturacaktır (Taşkent, 1991: 219).

Nitekim 4857 sayılı İş Kanunu işçinin işverenin keyfî fesihlerine karşı korunması konusunda hükümler getirmiştir. Basın İş Kanunu kendi kapsamındaki işçiler için ayrıca özel bir güvence getirmemiş bu konuda İş Kanunu hükümlerinin kıyasen uygulanacağını belirtmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu genel olarak sendikal faaliyet güvencesi ile sendika temsilcilerinin güvencesi konusunda 4773 sayılı Kanunla getirilen güvenceye de dokunmamıştır (Akyiğit, 2007: 151).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS DEĞERLEME

1. PERFORMANS KAVRAMI

Batı kökenli bir kelime olan Performans kelimesi dilimize “yapma, icra etme, ifa” kendi dilimize tercüme edilmiş ve başarmak, başarı kavramları ile özdeşleştirilmiştir (Akçakaya, 2012: 173).

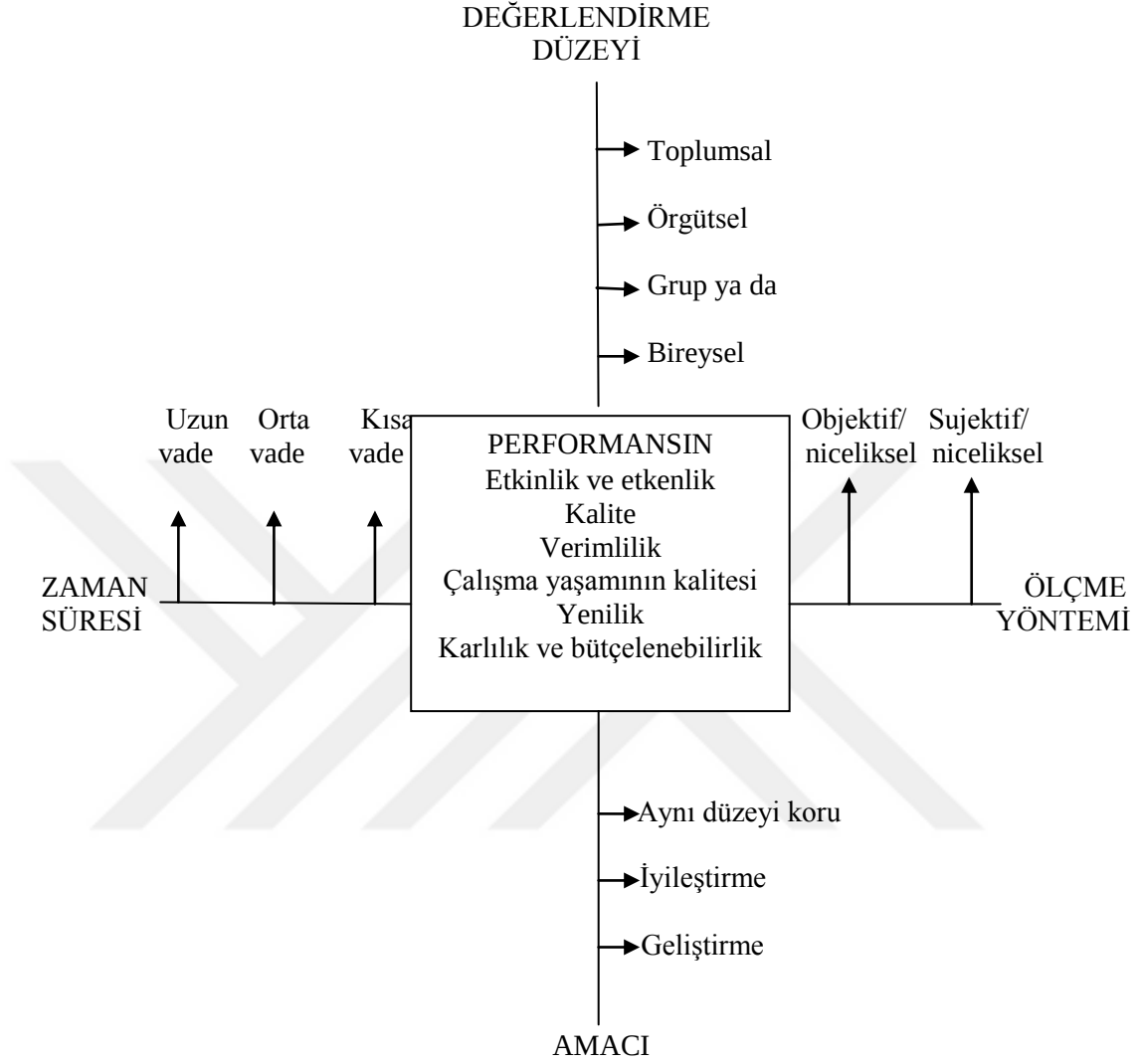
Performans, belirli bir faaliyette kişilerin hedefe ulaşma derecesidir (Pugh, 1991: 7). Yine performans Pugh’a göre, önceden belirlenen ölçütleri görev çerçevesinde karşılayacak biçimde, amacın gerçekleştirilmesi ve görevin yerine getirilmesi yönünde ortaya konan hizmet, düşünce veya maldır (Pugh, 1991: 7-8).

Performans, birey için oluşturulmuş günlük programlarla anlamlı olan amaçların adım adım gerçekleştirilmesi veya bir başka deyişle, önceden belirlenmiş standartlara ve göreve uygun davranışların sergilenmesi ve beklenen hedeflere ulaşılmasıdır (Canman, 1993: 7).

Başka bir tanıma göre performans, belirli bir süre aralığında çalışanın üstlendiği görevi yerine getirerek elde ettiği sonuçlardır. Nitekim güzel sonuçlarda, personelin yüksek bir performansa sahip olduğu üstlendiği görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği anlaşılır. Olumsuz sonuçlarda ise performans düzeyinin düşük olduğu veya iş görenin başarılı olmadığı kabul edilir (Şehirli & Taşkent, 2016: 155).

Günümüzde organizasyonlar performans kavramına, küreselleşen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için daha fazla dikkat etmeye başlamışlardır (Turunç, 2010: 253). Rekabette üstünlüğün sürekli hale gelmesi, kesintisiz insan kaynağının geliştirilmesiyle korunabilmektedir. Devamlı başarısı için örgütün, üyelerinin performanslarının değerlendirilmesine ve üstün performans göstermelerine bağlıdır. Çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi, çalışanların eksikliklerinin bilinmesi, yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması performansı etkileyen özellikler arasındadır (Üner vd, 2008: 343).

Şekil 3. Performansın Anlamı



Kaynak: Szilagyi, A.D. (1981), a.g.e., s. 39.

Performans, Şekil -3'de görüldüğü gibi, değerlendirme düzeyi, zaman süresi, amaç ve ölçme yöntemi açısından göz önünde bulundurulabilen ve çeşitli boyutlar içeren bir kavramdır.

Personelin performansı büyük ölçüde zihinsel yeteneklerine, inançlarına, değerlerine ve kişisel özelliklerine bağlı olmakla birlikte, aslında bu faktörler ile çalışanlara bağlı olmayan faktörlerin uyumunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, personelin performansının belirlenmesinde bulunduğu çevrede etkilidir. Dolayısıyla personelin performansını artırmak için kurumun amaçlarını personel hedefleriyle uyumlu hale getirmeye dikkat edilmelidir.

Performans kavramı üç şekilde; takımsal, örgütsel ve bireysel açıdan inceleyip tanımlamak mümkündür (Aksoy, 2010: 6).

2. BİREYSEL PERFORMANSI OLUŞTURAN UNSURLAR

Bireysel performans, çalışanların nitelik ve kabiliyetlerine uygun olarak kendileri için belirlenen bir işi veya verilen bir görevi zamanında gerçekleştirmesi bireysel performans anlamına gelmektedir. Nitekim bir işletmede çalışan performansı hakkında konuşabilmek için tanımlanmış bir işle kişinin karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın yetenek ve özelliklerine uygun olması ve çalışanın işini ne kadar bir sürede yapması konusunda bir standardın bulunması gerekir (Erdoğan, 1991: 164).

Bu bağlamda bireysel performans unsurları örgütsel, bireysel ve çevresel olarak incelenmektedir.

2.1. ÖRGÜTSEL UNSURLAR

Örgütlerde performansı belirleyen organizasyonel faktörler, fiziksel koşullar ve örgütsel hedefler ve bunlardan doğabilecek veya ortaya çıkabilecek her türlü sorun ve çalışanların çalışma koşulları çalışanların başarı düzeyleri üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere sahiptir. Aynı faktörleri içeren iş stresi kaynakları da bireyi doğrudan etkiler ya çalışanın aşırı stres altında çalışmasına bağlı olarak düşük performans göstermesine veya yeterli stres seviyesinde yüksek performansla çalışmasına neden olur. Örgütsel çalışma ortamında çalışanların iş performansını etkileyen en yaygın engeller; işi gerçekleştirmek için gerekli olan araç ve gereç eksikliği, işi kolaylaştırmak için yapılmayan iş düzenlemeleri, yetenek ve özelliklerinin üzerinde çalışanlardan başarı beklenmesi, işbirliği eksikliği, otorite eksikliği, işteki işbölümünün yanlış yapılması nedeniyle yaşanan zaman problemi vb. şeklinde sıralanabilir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005: 281).

2.2. BİREYSEL UNSURLAR

Bireyin kendi kişisel durumundan ve özelliklerinden kaynaklanan faktörler bireyin performansını etkileyen bir başka boyutta yer alsa da, bu gruptaki temel faktörler sosyo demografik özellikler (eğitim düzeyi, medeni durum, yaş, cinsiyet),

kültürel yapı, bireyin ücret düzeyi beklentisi ve uzmanlık alanı olarak belirtilebilir (Akdemir, 2004: 16).

Bireysel özelliklerin çokluğu, iş performansına olumlu katkıda bulunurken bireylerin iş performansını etkileyen bireysel özelliklerin önemi, işin yapısına göre değişmektedir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005: 281).

2.3. ÇEVRESEL UNSURLAR

Çevresel etkenler ile çalışanların performansını etkileyen aile, dernek, kulüp gibi toplumsal faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi faktörlerin oluşturduğu ekonomik etkenlerin bütünü çevresel faktörleri oluşturmakta ve çalışanların performansı üzerinde etki göstermektedir. Çeşitli hastalıklar ile ifade edilen bu durum fizyolojik, kötü alışkanlıklar kazanma gibi davranışsal, zihinsel fonksiyonların yitirilmesi gibi ruhsal, devamsızlık ve düşük verimlilik, performans kaybı, engellenme ve depresyon gibi örgütsel sonuçlar doğurmakla birlikte aynı zamanda da stres yaratan bu faktörler ile çalışanların performanslarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bu faktörler arasındaki ilişkiden dolayı benzerlik göstermektedir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005: 281-282).

3. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların performanslarına etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Moral ve motivasyon, ödüller ve cezalar, iş sağlığı ve güvenliği, yönetiş şekli ve iş ekibi gibi durumların performansı etkilediği söylenebilir (Çelebi, 2017: 74).

3.1. MORAL VE MOTİVASYON

Yöneticilerin örgüt çalışanlarının motivasyonları ile ilgilenme mecburiyetleri vardır. Yöneticilerin başarıları, çalışma gruplarının işletme hedefleri yönünde çabalamaları, bilgi, kabiliyet ve enerjilerini tam anlamıyla bu yönde sarf etmeleri ile yakından alakalıdır. Daha başka bir ifadeyle motivasyon ile performans çok yakın bir ilişki içerisindedir. Güdülenmeyen çalışanların performans göstermeleri ve verimlilik sağlamaları da zor olmaktadır. Kişilik farklılığından dolayı doğal olarak bireyler çok farklı davranışlara sahiptirler. Farklı davranışlara sahip olmalarının değişik sebepleri olduğu da söylenebilir. Önemli olan bireylerin örgütün hedefleri, amaçları

doğrultusunda hareket etmeleridir. Diğer bir ifadeyle her çalışanın motivasyonu bireysel bir olgudur (Koçel, 2003: 632).

Motivasyon, çalışanı güdüleme ve isteklendirme olarak değerlendirilmekte, davranışların başlatılmasına, yönlendirilmesine ve devam ettirilmesine olanak sunan güç, enerji olarak ifade edilmektedir. Motivasyon, gereksinimler sonucunda ortaya çıkmakta, bireylerin yapacakları işlerde başarılı olmalarını desteklemekte ve çalışanların iş performanslarına doğrudan etki etmektedir (Kaplan, 2007: 4).

Motivasyon: İşlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmaması konusunda çalışanların davranışları olarak tanımlanır. Tüm çalışanların davranışlarında bir istek ve amaçtan söz etmek mümkündür. Çalışanların istek ve taleplerinin yerine getirilmesi belirlenen hedeflere ulaşmak için önem arz etmektedir. İstek ve talepleri yerine getirilmiş çalışanlar, amaçlarını veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir enerji ile çaba harcarlar (Güney, 2012: 247).

Motivasyon; hareketleri, hedefler doğrultusunda yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Ertürk motivasyonu şöyle açıklamaktadır; bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda devamlı harekete geçiren, canlandıran çabaların toplamıdır (Ertürk, 1995: 125). Motivasyon, belirli bir amaca yöneltilmiş enerjik, aktif davranış şeklinde de tanımlanabilmektedir (Kaynak, 1996: 106). Gözlem ile tespit edilebilen bir şey olmadığı için motivasyon, motivasyona etki eden faktörler sadece bireylerin davranışlarının sonuçlarıyla yorumlanabilmektedir. Çalışanların motivasyonlarının göstergesi ortaya koydukları davranışlardır. Yöneticilerin, çalışanların hal ve hareketlerini iyi yorumlayıp, onları işlerine motive edecek şekilde modeller ve uygulamalar geliştirmeleri bireylerin performanslarının istenilen seviyeye ulaşması ve istenen seviyede kalması için önemlidir. Çalışanların performanslarının artmasında, motive olmalarının önemli bir katkısından söz edilebilir. Motivasyon kavramı, çalışanların yetenek, istek ve almış oldukları eğitimleri doğrultusunda belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçmeleri şeklinde tanımlanabilir. Kurumlardaki motivasyon kavramını ise, çalışanların ihtiyaç duydukları gereksinimlerini tatmin edebilmeleri için, onlara ortam sağlamak, tesir ederek ve onları özendirerek davranışa geçirme aşaması şeklinde tanımlanabilir (Çelebi, 2017: 76).

3.2. ÖDÜL VE CEZA YÖNTEMİ

Ödül ve ceza, çalışanın morali ve motivasyonu ile yakın ilişki sahibidir. İşbu sebepten ötürü ödül-ceza yöntemi işçilerin işletme içerisinde ortaya koydukları performansını etkilemektedir (Çelebi, 2017: 76). Araştırmalara göre birey motivasyonu için iki çeşit ödüllendirme vardır. Bu ödüller ise fiziki veya ruhi mükafatlardır (Başaran, 2008: 71). Manevi ödüller, işçilerin sayısal olmayan tatminler yaşamalarıdır. Somut ödüller ise, sayısal olarak ifade edilebilen, mali mükafatlardır. İşçilere ödenen büyük meblağdaki maaşlar, primler v.s (Luecke, 2008: 129). Bireyleri çalışmaya teşvik etmek ve kurumla bağını güçlendirmek amacıyla başarılı çalışanlara parasal kıymeti olan mükafatlar verilebilmektedir. Bu mükafatlar, maddi içerikli ödüller olabileceği gibi, izin ve psikolojik sağlık gibi maddi olmayan ödüller de olabilir. Çalıştıkları sektörde önemli bir buluş veya yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesi, hem onların motivasyonlarını artıracak hem de diğer çalışanların başarılı olabilmek adına, çalışmalarını daha gayretli bir şekilde ve üstün bir performansla sürdürmelerini sağlayacaktır (Çelebi, 2017: 76-77).

3.3. İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ

Çalışanın sağlığı açısından gerekli olan tüm çabalar iş sağlığı içinde değerlendirilir. Bununla beraber iş sağlığı ve güvenliğinden kasıt daha çok çalışma ortamlarında halihazırda veya olması muhtemel sağlığa dair risklerin çalışanın sağlığı için izale edilmesidir (Arıcı, 1999: 49-50).

İş sağlığı, kişinin iş şartları ve kullandığı alet edevatlarından doğabilecek risklerden temizlenmiş ve en azından bu risklerin en az seviyeye indirildiği sağlıklı bir çalışma ortamı konulması demektir. Çalışmaya dair risklerin azaltılması, tam tersine fiziksel ve fikri avantajların artırılması, çalışanın kendisine uyumlu konumlarda çalıştırılması özetle iş sağlığı çalışma ve çalışan arasında uyum gerçekleştirmeyi hedefler (Demircioğlu & Centel, 2003: 153).

Çalışma yaşamındaki bütün işgörenler, iş şartlarının iktisadi, ruhi ve fiziki açıdan iyileştirilmesini istemektedirler. İş sağlığı ve güvenliği günümüzde taşıdığı anlamın önemliliği tartışılmaz bir gerçektir. Bu önemliliğin dayanağı ise işçinin korunmaya alınması ve emek sürecinde olabilecek en az yıpranmayı yaşamasıdır (Özel, 2004: 13). İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, çalışanların hem işletmedeki

işlerini hem de işletme dışındaki etkinliklerini kapsadığı için çok yönlü çalışmaları gerektirmektedir. Konusu ve ölçek büyüklüğü her ne olursa olsun üretim çalışmalarının olduğu tüm alanlarda sağlık ve güvenlik çalışmalarına her zaman ihtiyaç duyulmaktadır (Mucuk, 2005: 235).

Bireyler öncelikli olarak tercihlerini gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmış olduğu örgütlerden yana kullanırlar. Sağlık ve güvenlik imkanlarının sağlanması, çalışanlarda kendilerine değer verildiği duygusunun oluşmasını da sağlayacaktır. Değerli olduğu algısını taşıyan bireylerin çalıştıkları sektöre bağlılıkları artacak ve bu çalışanlar görevlerini yüksek performans sergileyerek yerine getirecektir. Dolayısıyla iş sağlığı ve iş güvenliği, çalışanların performanslarına etkisi yüksek olan bir etkidir. Çalışanların yüksek performans sergileyebilmeleri, nitekim iş sağlıklarının ve güvenliklerinin önemsinmesi ve dikkate alınmasıyla yakından ilişkilidir (Çelebi, 2017: 78).

3.4. YÖNETİM TARZI

İşletmelerin yönetim tarzları ile yöneticilerin yönetim tarzları, çalışanların, örgütsel davranışlarının oluşmasında, şekillenmesinde ve gelişmesinde önemli bir faktördür. İşletmelerin yönetim tarzlarının oluşmasından başta en üst düzey yöneticiler olmak üzere işletmelerin tüm ast düzey yöneticileri sorumludur. Yönetim tarzı, işletmelerin bütünüyle alakalıdır, yönetim şekli, üslubu ise, bütün yöneticilerin tek tek bu yönetim tarzını kendilerine özgü uygulamalarıyla ilişkilidir (Başaran, 2008: 304).

Örgütlerin fonksiyonel çevresinin diğer yapı ve unsurlarına yön veren ve onları etkili kılan, örgütlerin yönetim sistemleridir. Sosyal gereksinimlerin, gereksinimlerin bir kısmını temin etmek için daha önce ortaya konmuş hedefleri hayata geçirecek görev, sorumluluk ve rolleri yapmak için bir araya getirilen güçlerin yönlendirilmesi süreci yönetim olarak ifade edilmektedir. Farklı alt sistemlerin birleşmesiyle ile yönetim oluşmaktadır. Bu alt sistemler, işe yeni kişiler almak, alt sistemleri eş güdülemek, örgütlerin dış değişimlere ve artan rekabet koşullarına karşı uyumunu sağlamak, örgütsel kararlar almak ve örgütsel davranışları değerlendirmek gibi fonksiyonları yerine getirmekle sorumludur. Değişimlerin etkin ve sürekli bir biçimde yaşandığı günümüz işletmelerinde, bu değişimlerden etkilenen ve bir anlamda bu değişimlere etki eden insan faktörünün isteklerine, ihtiyaçlarına

uygun yönetim üsluplarının, çalışan politikalarının oluşturulması, işletmelerin rekabet gücünü artırmasının yanında, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının yükselmesine ve söz konusu çalışanların üstün performans sergilemelerini de sağlayacaktır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001: 266-267).

3.5. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI

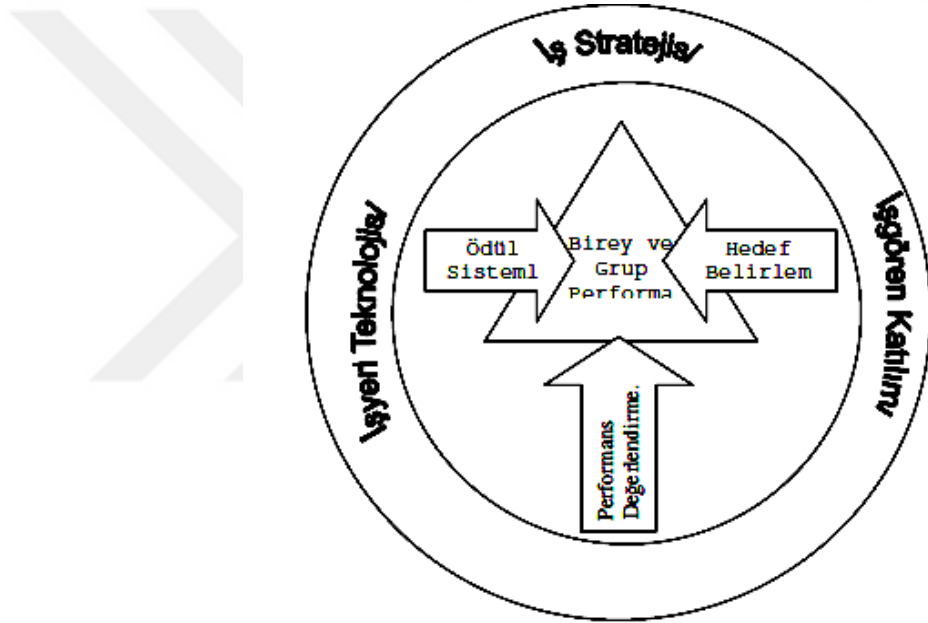
Bireyler, kendilerine daha iyi bir yaşam oluşturmak ve oluşturdukları bu iyi yaşamı devam ettirebilmek için, birlikte yaşadıkları ve çevresindeki diğer bireylerle işbirliğine giderek güçlerini bir araya toplar. Bu sayede ulaşmak istedikleri hedeflere daha kolay ulaşırlar. Ekip çalışmasının hakim olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin ehemmiyeti daha da anlamlı hale gelmektedir. Grupların başarısında üyelerinin birbirleriyle kaynaşmaları, uyum içerisinde olmaları önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların psikolojik sosyolojik ihtiyaçlarını teminde yardım edebilmesi adına yönetici kadronun işletmedeki ilişkilerini kuvvetlendirmeye dönük çabalar ortaya koymasının işçilerin, performansları ve verimliliklerinin yükselmesinde önemli bir rolünün bulunduğu belirtilmektedir (Bozkurt & Bozkurt, 2008: 18).

Çalışanların kişisel özelliklerinin olumlu yönlü olması, performanslarının artış göstermesini sağlayacaktır. Ancak her nitelik performansı aynı şekilde etkilememektedir. Gerçekleşecek amacın kalitesine ve işlerin yapısına göre, performansa etki eden bu bireysel niteliklerin ağırlıkları da değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanların örgütlerini benimseyen bir kişiliğe sahip olması, başkalarının zayıf ve eksik taraflarının anlayışla karşılanmasını, sabır gösterilmesini sağlamaktadır. Bu kişilikteki bireylerin, bireysel ilişkileri daha kuvvetli olmaktadır. Örgütlerde böyle kişiliğe sahip bireylerin olması, örgüt içinde insan ilişkilerinin yoğun olduğu bölümlerde çalışan personellerin daha yüksek seviyede performans göstermelerine sağlayacaktır. Çalışanların performanslarının pozitif yönde değişmesi, örgüte olan bağlılıklarının da artmasını sağlayacaktır (Çelebi, 2017: 80).

4. ÖRGÜTLERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi, çalışanların geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi sürecinin altyapısını oluşturan bir insan kaynağı işlevi olarak dar anlamda görülmesine rağmen, performans yönetimi, "Hedeflerle Yönetim" anlayışı ile özdeş ve çalışanların işe odaklanması, adanmanın

sağlanması, yeteneklerinin geliştirilmesi için amaçların belirlenip bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2002: 126). Performans yönetim sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin ortak bir plan yapmaları için birlikte gelişme ve amaçlarını tartışmalarına bu amaçlara ulaşmak için ortam yaratmaktadır. Gelişme planları, organizasyonun amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katkıda bulunmalıdır (Barutçugil, 2002: 125). Personel yönetim sistemi süreç döngüsü, bireysel performans ölçme (değerlendirme), performans izleme ve koçluğu, performans planlama (hedef belirleme) sürecidir (Sahu, 2007: 1).



Şekil-4. Performans Yönetim Modeli/ Kaynak: Cummings ve Worley, 1997, s.372.

Şekil-4'deki performans yönetim modeli içindeki kavramlar hakkındaki bilgilere değinecek olursak;

-Hedef belirleme; yönetici ve işgörenler arasında ortak olarak bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından bir etkileşimi ortaya koyar. İşgörenlerin çalışma tasarımlarını güçlendirmede, uygun bir biçimde çalışma sonuçlarına yöneltmede, örgütün stratejik amaçlarına destek olur. Hedef belirleme, belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili görev ve sorumluluklara ışık tutarken, iş

pratiği açısından düşünüldüğünde bireyin hedeflerine odaklanır ve bireysel faydalar ile çalışmanın sonuçlarına katkıda bulunur. Hedefe yönelik faaliyetler, grubun hedeflerine yönlendirilmesini kolaylaştırır ve bireylerin ortak eylemlerinin ve genel grup sonuçlarının güçlendirilmesine yol açar ve en popüler alanlarından birisi amaçlara göre yönetimdir. Hedef belirleme etkinlikleri, performansı en az üç yoldan etkiler. İlk olarak, insanların düşüncelerini ve eylemlerini etkiler. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken, hedeflere doğru olan davranışa odaklanır. İkincisi, davranış hedeflere yöneliktir ve insanları, üzerinde anlaşılan zor hedeflere ulaşmaya motive etmek için çaba sarf edilir. Son olarak hedef belirleme faaliyeti çalışanları, hedefleri zor ama ulaşılabilir olduğunda daha fazla çaba göstermeye yönlendirmektedir (Helvacı, 2002: 158).

-Ödül sistemleri, çalışma sonuçlarını pekiştirme (güçlendirme) ve istenilen davranışları ve çalışmanın sonuçlarının pekiştirilmesi ile ilgilidir. Ödül sistemleri, iş stratejisini uygulamada gerekli davranış türlerini ve belli bir çalışma tasarımını ödülle destekler. Ödül sistemleri de hedef belirlemede olduğu gibi birey ve grupları işlerine, hedeflerine, amaçlarına ve işlevselliğe yöneltebilir (Helvacı, 2002: 158).

-Performans değerlendirme, çeşitli kuruluşlarda karar verebilmek için sıklıkla uygulanan bir süreçtir. İşlemin sık kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına yol açmıştır. Resmi ve sistematik değerlendirme çalışmalarına ek olarak, informal ve sistematik olmayan değerlendirmeler örgütsel yaşamın önemli bir unsurudur. Bu tür değerlendirmelerin sonuçları, birlikte çalışan karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunan kişiler sürekli olarak birbirlerini değerlendirdiğinde, değerlendirmelerin sonuçları her zaman açıkça belirtilmez. Bununla birlikte, işletmelerde resmi ve sistematik bir değerlendirme yapıldığında, önceki gayri resmi ve kişisel değerlendirmeler, değerlendirmenin sonuçlarında doğal olarak etkili olacaktır. Çalışan için değerlendirme süreci bir süreklilik göstermektedir. Birincisi, işe alım etabında bir değerlendirmeye alınan kişi, şirkette belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla çalıştığı süre içinde yeniden ele alınacaktır. İşe alırken, kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenekleri ve gelecekte kendisinden beklenen özellikler açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında kişinin işi yaparken gösterdiği performansı incelenir. Böylece kişinin mevcut konumu, gelişimi,

kazanacağı ödüller ve gelecekteki konumu bu çalışmaların sonunda gelir (Uyargil, 2010: 209).

Wilson ve Western'e göre (2000; 384), hepimiz davranışları, kendimizi, diğer insanları, sistemleri bilinçli yada bilinçsiz olarak nesnel ve öznel olarak değerlendirmede bulunuruz. Performans değerlendirmesi sadece bireyin hedefleri veya meslektaşlarıyla nasıl kıyaslandığıyla ilgili değildir. Performans değerlemeleri; bir önceki yıla göre bireylerin performansını değerlendirir, bir sonraki yıla ilişkin olarak neye ihtiyaç duyulacağını dikkatlice yanıtlar (Harrison ve Goulding, 1997; 277). Her zaman etkili olan performans değerlendirme görüşmeleri için sırasıyla, geçmişle birlikte geleceğe de bakılmalı ve yöneticinin gelecekteki performans hedeflerine personel ile birlikte belirleyip gelecekteki performans beklentilerini personele açık bir şekilde açıklaması ile meydana gelir. (Spinks vd., 1999; 96).

Performans değerlendirmedeki temel prensip, kişinin bütün yönleriyle bir bütün olarak ele alınması, başarılarının ödüllendirilmesi ve eksikliklerinin ortadan kaldırılmasını sağlamaktır. Diğer bir ifade ile başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir (Yılmaz, 2006: 82).

5. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI

Performans değerlemesi, işyerinde çalışanların başarılarının, tutumlarının, davranışlarının ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçütlere göre belirlenmesidir. Bir başka açıdan, Performans değerlendirmesi sadece çalışanın verimliliğini ölçmek için değil, bununla birlikte çalışanların başarısını bir bütün olarak ölçmek için de geçerlidir. Ayrıca, performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin etkin yönetiminde temel taşlarından biridir. Bunlar; çalışan seçimi, motivasyon, ücret yönetimi, eğitim ve performans değerlemedir. Bu unsurlar arasındaki performans değerlendirmesi diğerlerinden daha önemlidir. Buna ek olarak performans değerlemek, parayı, ürünü, bina ve makineleri değerlemekten çok daha zor olduğundan, temelde performans değerlemesinin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlemesini doğru yapabilmek, yaşam ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin en başta gelen sorunu olmaktadır. Performans değerlemesi, hem çalışanlar hem de işletmeler için değer taşımaktadır. Çünkü başarılı bir çalışan emeğinin karşılığını

görmek ister. Bütün çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytaran ve işe karşı ilgisiz davranan kişiyi daha fazla değer verildiğini görürse, bu moral bozukluğu ve çalışma isteksizliği meydana getirecektir (Yılmaz, 2013: 108).

Performans Değerlemenin Amaçları

Örgütlerde organizasyon yapısı içerisinde, çalışanın verimliliğe katkısı, yetki, sorumluluk ve görevleri belirlenirken, terfi, yer değiştirme, ücret, ceza ve ödüllendirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyacı gibi konularda belirli dönemlerde kararlar alınması gerekir. Bu kararların alınmasında objektif ve sistematik olarak elde edilmiş olan birtakım verilere ihtiyaç duyulur. Bu veriler ise sadece performans değerlemesi ile elde edilir (Ünsalan & Şimşek, 2006: 125).

Bu açıklamaya dayanarak performans değerlemenin amaçlarını sıralayacak olursak; (Ünsalan & Şimşek, 2006: 125).

- Çalışanın eksik yönlerinin tespit edilmesini sağlamak,
- Çalışanın terfi, iş değiştirme vb. kararlarına esas olacak ölçüt sağlanması,
- Çalışanlara verilecek ücret ve diğer ödemelerin belirlenebilmesi için veri elde edilmesini sağlamak,
- İşe alma sürecindeki etkinliğin ölçülmesine yardımcı olmak,
- Çalışanın eğitim ihtiyacının belirlenmesine katkıda bulunmak,
- İş tasarımındaki yanlışlıkların ortaya çıkarılması olarak ifade edilebilir.

Performans değerlemesinin başlıca amaçlarını yukarıda değinildiği şekilde sıralamak mümkündür.

6. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Personel değerlemesi son derece önemli bir tartışmaya açık bir konudur. Konunun önemi birçok bilim adamı ve uygulayıcının yeni değerlendirme yöntemleri aramasına yol açmıştır. Bugün, personeli değerlendirmek için kullanılan birçok yöntemden söz etmek mümkündür. Bu yöntemlerin her biri, birbirlerinin olumsuz

yönlerini ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Ancak, tek ve mükemmel bir personel değerlendirme yöntemi hakkında konuşmak mümkün değildir. Her yöntemin avantajları ve dezavantajları vardır (Geylan, 1996: 150).

Performans değerlemede çeşitli yöntemler geliştirilmiş genel olarak çağdaş (modern) ve klasik (geleneksel) yöntemler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Performans değerlendirmesinde çağdaş ve geleneksel yöntemler arasındaki en büyük fark, değerlendirme yöntemi ve değerlendiricidir (Uyargil, 1994: 36-37). Alt düzey çalışanların değerlendirilmesinde genellikle geleneksel yöntemler uygulanmakta iken Üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde modern yöntemler uygulanmaktadır.

6.1. GELENEKSEL DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Örgütün özelliklerine göre klasik veya geleneksel değerlendirme yöntemlerinin kullanımı değişmektedir. Çalışanların özellikleri, örgüt yapısı, konuya verilen önem ve çalışanların özellikleri performans değerlendirme yöntemi seçilirken belirleyici faktörlerdir (Akdemir, 2009: 488). Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri arasında; sıralama yöntemi (basit sıralama yöntemi, puan verme yöntemi ve alternatif sıralama yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi), zorunlu dağılım yöntemi, kontrol listesi yöntemi (Normal kontrol listesi yöntemi, grafik derecelendirme yöntemi ve kritik olay yöntemi) yer almaktadır (Aktaş, 2010: 45).

6.1.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Sıralama yöntemi yapısı itibariyle iş değerlendirme yöntemleri arasındaki en sade yöntemdir. Yöntemde çalışma bir bütün olarak ele alınır ve alttan üst dereceye doğru sıralama şeklinde yapılır. Küçük organizasyonlarda kullanılan bir yöntemdir. Hızlı ve basit uygulanabilmesi ve düşük maliyeti nedeniyle avantajlı görülse de, çok sayıda pozisyona sahip büyük kuruluşlar için çok uygun değildir. Karmaşık yapıdaki organizasyonlarda pozisyonlar bir bütün olarak değil, daha ayrıntılı şekilde incelenerek kıyaslanmalıdır. Ancak, çok fazla pozisyona sahip kuruluşlarda tüm pozisyonları birer birer sıralamak gereksiz yere karmaşa yaratabilir (Ünsalan & Şimşeker, 2006: 131).

Basit sıralama ile karşılaştırıldığında daha sağlıklı bir değerlendirme yöntemi olan ikili karşılaştırma yöntemi her bir kişiyi diğerleri ile karşılaştırmaktır. Bazen bu teknikte insanların isimlerini taşıyan kartların kullanılması kolaylık sağlayabilir. Önceden belirlenmiş çiftlerin karşılaştırması sonucunda başarılı kişinin yanında yer alan işaretler toplanır ve en çok işarete sahip olan kişiden en azına doğru sıralama yapılır. Günümüzde basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanımı çok sınırlıdır. Bu yöntemlerde bireylerin sayısal olarak değerlendirilmemesi nedeniyle kişiler arası başarı veya başarısızlıkların sayısı belirlenmemektedir. Bununla birlikte, bu yöntemler amaçlarına göre yönetim veya diğer tekniklerin sonuçlarını kontrol etmek veya desteklemek için kullanılabilir (Bayraktaroğlu, 2006: 118-119).

6.1.2. Grafik Değerleme Yöntemi

Grafik derecelendirme yönteminde, yönetici her bir çalışanın bir formu doldurmasını ister. Formda, çalışanda olması gerekli nitelikler çeşitli dereceleri gösteren sayılar veya sıfatlar (pekiyi, iyi, orta ve zayıf) vardır. Ancak, sıfat kullanılmışsa her sıfat için sayısal bir değer verilmelidir. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, değerlendirilecek niteliklerin karşısındaki sıfatların sayısal değerlerinin toplanmasıyla elde edilir. Bir sonraki aşamada toplam sayısal değerler birbiriyle karşılaştırılarak her çalışanın diğer çalışana göre hangi oranda başarılı olduğu tespit edilmektedir (Canman, 1993: 21-22).

Tablo 1: Grafik Derecelendirme Yöntemi

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşır	3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından eksiksiz yapar	2
İş Bilgisi: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir	3
İşbirliği: Görevlerini yapmada ve işbirliği yapmada isteklidir	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır	2
İşe Karşı İstekliliği: Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması konusunda istekli davranır	2
TOPLAM	13
3= Mükemmel 2= Yeterli 1= Yetersiz	

Kaynak: Helvacı, 2002: 164

Tablo 1'de yönetici tarafından değerlendirme faktörlerine sayısal değerler verilerek çalışanın işteki performans düzeyi değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucu toplam sayısal değer dikkate alınarak yapıldığından dolayı, toplam sayısal değer Tablo 1'de 13 olduğu için çalışanın performans düzeyi yönetici tarafından geçerli not almıştır.

Bu yöntemle değerlendirilecek kriterler rastgele değerlendirmeyi önlemek amacıyla sıralanmıştır. Öte yandan, değerlendiriciler için derecelendirmede kullanılan rakamların veya sıfatların anlamları farklı olabilir. Bu yöntemde, değerlendiriciler çalışanın tek bir özelliğinden etkilenerek diğer özelliklerine de aynı şekilde not verebilir yada daha fazla not verebilmektedirler. Bütün bu olumsuzluklar yönetimin güvenilirliğini olumsuz etkilemektedir (Yüksel, 1997: 169).

6.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim sınıflandırma yönteminin farklı uygulamaları vardır. Yaygın olarak kullanılan değerlendiricinin işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları nasıl yerine getirdiğini açıklayan ifadeleri listeler. Her birinin değeri olan bu ifadeler genellikle değerlendirici tarafından bilinmemektedir. Değerlendiriciyi ifadeler arasında değerlendirdikten sonra, son değerlendirme insan kaynakları departmanı tarafından yapılır. Bu yöntem, önyargıların etkilerini ortadan kaldırır, ancak değerlerin bilinmemesi, değerlendiricinin kendisine güvenmediği hissini uyandırır ve yöntemin etkinliğini azaltabilir. Her şeyden önce, bu yöntemin sonuçlarını çalışanlara açıklamak zordur (Barutçugil, 2002: 192).

6.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi; yöneticinin çalışanın iş yaparken gözlemesine ve çalışanın elde ettiği iş performansına ilişkin verileri yazılı olarak kaydetmesine dayalı bir yöntemdir. Metodun en büyük dezavantajı yöneticiye sürekli ve güncel kayıt kaygısı vermesidir. Ayrıca bu yöntem; kaydedilen bilgilerin algı farklılıklarından dolayı farklı şekillerde yorumlanabildiği için nesnel ve standart bir yöntem olduğu için eleştirilmektedir (Gürüz & Yaylacı, 2004: 226).

İkinci Dünya Savaşı sırasında yapılan gözlem ve uygulamalardan esinlenerek bu yöntem iyileştirilmiştir. Vazifeye çıkan pilotların başarılarına veya başarısızlıklarına neden olan kritik olaylar ile bu olaylar karşısındaki davranışları takip edilmiş, ilgilerle gerçekleştirilen müzakereler sonucu raporlar oluşturulmuş ve kritik olaylar listesi düzenlenmiştir (Daft, 1997: 48).

6.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendiriciye çalışanın nitelikleri ve davranışları hakkında açıklayıcı ifadelerin bir listesi verilir. Değerlendirciden çalışanı en iyi tanımlayan tanımlayıcı ifadeleri işaretlemesi istenir. Bu açıklayıcı ifadeler genellikle kritik olaylara dayanan cümlelerdir. Başka bir deyişle, işi iyi bilen uzmanlar veya yöneticiler tanımlayıcı kritik olayları, yani başarılı ve başarısız performans örneklerini gösteren tanımlayıcı ifadeleri oluştururlar. Kontrol listesindeki nitelikler ve davranışlar işteki önemlerine göre ağırlıklandırılabilir. Bu durumda, işi iyi bilen uzmanlar ya da yöneticiler örgütsel etkinliğe katkıları açısından önem sırasına göre listedeki her davranışı puanlarlar. Örgütsel etkinliğe en fazla katkı sağlayan davranış en yüksek puanı alır. Bu puanlar her bir kritik olayın yani davranışın ağırlığını gösterir. Bu şekilde oluşturulan liste ağırlıklı kontrol listesi olarak adlandırılır. Kontrol listesi yönteminin bir dezavantajı, kontrol listesini geliştirmenin zaman alması ve fazla çaba gerektirmesidir. Buna ek olarak, değerlendirici daha toleranslı davranarak çalışanı başarılı olarak gösterebilir ve davranışları gerçeği yansıtmadığı halde işaretleyebilir (İlsev, 2014: 194-195).

6.1.6. Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme Ölçekleri

Bu yöntem, çalışanların kişilik özelliklerine bakılmaksızın her çalışma ve çalışma grubu için belirlenen performans boyutlarında gerçekleştirmeleri gereken davranış düzeyini değerlendirir (Helvacı, 2002: 164). Davranışa dayalı değerlendirme yöntemi, yöneticilerin ve personelin belirledikleri iş davranışlarının değerlemesi nedeniyle benimsenme olasılığının yüksek olduğu ve güvenilir, standartlara özel, personel çalışması üzerinde etkili geri bildirim sağlayan bir yöntemdir. Bununla birlikte, bu yöntemin faydaları yanında bazı sınırlamaları vardır. Bu yöntemdeki problem, her bir çalışma grubu için ayrı ölçekler geliştirmenin yöntemin zaman alıcı ve masraflı olmasına neden olmasıdır. Diğer bir sorun ise ölçeğin değerlendiricinin

gözlemleyeceği herhangi bir davranış için uygun olmadığı veya değerlendiricinin personelin davranışlarını hem düşük hem de yüksek performansa göre gözlemleyeceği zaman ortaya çıkar. Diğer bir sorun ise, personel performansının değerlendiricinin değerini, düşük veya yüksek değerlendirme olup olmadığının derecesine karar verme zorluğudur. Dikkatli bir şekilde hazırlanmış bir ölçekte dikkatli bir değerlendirme, tüm bunlara rağmen personelin performansını muhtemelen doğru yansıtacaktır (Aksoy, 2010: 42).

6.1.7. Metin Değerlemesi

Metin değerlendirme yönteminde diğer yöntemlerden farklı olarak çalışanın performans değerlendirmesi yazılı bir öykü şeklinde gerçekleştirilir. Karakteristik bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru, "Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz." şeklindedir. Diğer bir soru, "Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?" şeklinde olması mümkündür. Temel problem bu yöntemde değerlendirmenin uzunluğu ve içeriğinin, değerlendiren kişiye bağlı olarak değişmesidir. Örnek vermek gerekirse, bir denetçi çalışanın potansiyeli ile ilgili uzun fakat performansı ile ilgili kısa bir değerlendirme sergilerken, başka bir değerlendirici farklı bir tavır benimseyebilir. Metin değerlendirmelerinde bundan dolayı karşılaştırma yapmak çok zordur. Yazılı iletişim yeteneği ve değerlendiricinin yazma talebi de değerlendirmeyi etkileyecektir (Barutçugil, 2002: 189-190).

6.1.8. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntemle, değerlendirmeyi yapan yöneticiler ve çalışanlar, nesnel olarak ölçülebilen ve gelecekte belirli bir süre için karşılıklı olarak kabul edilen hedef ve amaçları belirlemektedir. Hedefler, yönetici ve çalışanların ortak bir anlaşmaya sahip olduğu karşılıklı müzakere ve geleceğe yönelik istişarelerin sonunda belirlenir. Ardından çalışanların performansı ve belirlenen hedefler yöneticiler ve çalışanlarla birlikte değerlendirilmektedir (Özgen & Yalçın, 2010: 233). Ayrıca, hedeflerin gerçekleştirildiği dönemin sonunda, ne yapılması gerektiği ortaklaşa belirlenir. Ulaşılamayan hedefler, çalışanın ne şekilde eğitilmesi gerektiğini ve işe uygunluğunu gösterir (Tınaz, 2009: 86).

6.2. ÇAĞDAŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Çalışanları klasik yöntemler değerlendirirken temel odak noktası görev ağırlıklıdır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri sadece çalışanın işini gerçekleştirme düzeyine değil aynı zamanda değerlendirmelerde çalışanların da yönetime katılmasını amaçlamaktadır (Bingöl, 1990:187). Değerleme yöntemlerinde, çalışanların değerlendirilmesinde kullanılacak veriler çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıdan yani müşterilerden, yaşlılarından ve astlarından temin edilmektedir (Kıngır & Taşkiran, 2006: 200). Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin diğer yöntemlerden farkı çalışanlar organizasyonun bir “iç müşterisi” olarak kabul edilir ve bu doğrultuda değerlendirilme yapılmaktadır (Örücü & Köseoğlu, 2003: 45).

6.2.1. Hedeflerle Yönetim

Hedeflere ulaşmak performans ölçümünde somut ve ölçülebilir verilere dayanan bir yöntemdir. Yöneticiler ve çalışanlar, gelecekte belirli bir süre için performans değerlendirmesi için kullanılacak objektif, ölçülebilir ve karşılıklı olarak kararlaştırdıkları hedefleri ve amaçları belirleyecektir. Çalışanların performansı ise hedefler ile karşılaştırılarak belirlenir (Özgen & Yalçın, 2010: 233).

6.2.2. Takıma Dayalı Performans Değerleme Yöntemi

Takım çalışmasına günümüzde firmaların ağırlık vermesinin amacı; çalışanların yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek, rekabette üstünlüğü sağlamak ve sorunları işbirliği ile çözüme kavuşturmadır. Özellikle, bu yöntem çalışanlar arasında rekabeti teşvik etmekten daha çok işbirliğine, yardımlaşmaya ve grup dayanışmasına daha çok önem vermektedir. Burada sadece ekip bir bütün olarak düşünülmele kalmaz, aynı zamanda bireylerin takım başarısına katkısı göz önünde bulundurularak değerlendirilir (Bingöl, 2003: 298-299). Bu uygulama kişisel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı, ekip çalışması ve işbirliğinin gerekli olduğu ve çalışanların doğrudan denetiminin mümkün olmadığı anlarda önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 182).

6.2.3. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Performans hakkında geribildirim sağlayan en etkili yöntem 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde geribildirim doğruluk ve

güvenilirliğini artıran faktör değerlendirmenin tek bir yönetici tarafından yapılması yerine, bir havuzda birçok kaynaktan gelen sonuçları değerlendirerek sunulmasıdır. Diğer kişilerden işgören hakkında toplu bilgiyi 360 derece performans değerlendirme yöntemi sayesinde sağlanmaktadır. Bu çoklu kaynaktan müşteriler, yöneticiler, astlar ve diğer çalışanlar yer almaktadır (Edwards, 1996: 5).

Bu yöntemin amacı, tüm açılardan bilgi sağlayarak ve çalışanın performansını daha geniş bir perspektiften görerek daha sağlıklı bir değerlendirme sağlamaktır. Ayrıca, kişilerin kendi performanslarını değerlendirebilmesi de mümkündür. Farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler birleştirilir ve çalışanın performansı hakkında bir rapor oluşturulur. 360 derece performans değerlendirmesi hem geliştirme hem de idari amaçlar için kullanılabilir. Nitekim çalışanların bu karmaşık yöntemle alışması ve güven duyması için ilk önce gelişim amaçlı kullanılması tavsiye edilir. Ayrıca, yönetimin başarılı olması için değerlendirmeler gizli tutulmalı, farklı kaynaklardan gelen değerlendirmelerin ağırlıklı ortalama veya diğer sayısal yöntemlerle birleştirilmeli ve değerlendirmeyi yapacak olanların bu konuda eğitilmesi gereklidir (İlsev, 2014: 185-186).

7. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme, seçilen yöntemle ve uygulamaya bağlı olarak personelin performansının her zaman doğru değerlendirilmediği ve bazı durumlarda personelin performansının mevcut durumundan yüksek veya daha düşük olduğu bir süreçtir. Ancak performans değerlendirme çalışmalarında karşılaşılan problemlerin çoğu, yöntemin kendisinden değil, yanlış anlaşılmasından veya değerlemeden kaynaklanmaktadır (Aksoy, 2010: 72). Performans değerlemede karşılaşılabilecek başlıca hatalar şöyle sıralanabilmektedir.

Değerleme Standartları Hatası: Bu tür hatalar, bazı değerlendirme standartlarına farklı yorumlama yapan farklı yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Değerlendiriciler için iyi, tatmin edici, yeterli, mükemmel ve çok iyi gibi ifadeler farklı anlamlara sahip olabilir. Özetle bir değerlendirici aracılığı ile yapılan değerlendirme aldatıcı sonuçlar elde edilmesine neden olabilir (Yılmaz, 2006: 88).

Aşırı Olumluluk ya da Olumsuzluk: Değerlendirmenin tarafsız olarak yapılması gerekir. Ancak, her zaman tarafsız olmak kolay değildir. Bunun yanı sıra,

her değerlendirici kişisel özelliklerinden dolayı olaylara olumlu yada olumsuz bir yaklaşım gösterebilir. Bunun sonucunda da değerlendirme sonuçları gerçekte olduğundan farklı bir şekilde ortaya çıkabilir (Barutçugil, 2002: 231).

Son Olayların Etkisi: Performans değerlendirmesi tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Organizasyonlardaki değerlendirme süreci genellikle bir yıl içerdiği için, bir yıllık süre boyunca yöneticinin zihninde yeni olan bilgi ve olaylar genellikle son birkaç ay içinde gerçekleşen olaylardır. Dönemin başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken yönetici, yaptığı değerlendirmelerde son olayları dikkate alacaktır. Bunu engellemenin bir yolu olarak, yöneticilerin görev süreleri boyunca astlarının performansları hakkında notlar tutmaları tavsiye edilir. Yöneticilere göre, performansını arttıran kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak bu kişinin gelişimini ve ilerlemesini durduracaktır. Burada, yöneticilerin ilgilenmesi gereken kişi her yıl daha yüksek puan almak için dönem sonunda performansını artırıyor daha sonra eski performansına geri dönüyorsa, yöneticiler dönem başındaki ve sonundaki performans farkını göz ardı etmemelidirler (Uyargil, 2010: 229).

Zıt Durumlar Faktörü: Bu faktörde özellikle zıt durumların yarattığı psikolojik etki, değerlendirme esnasında değerlendiricinin yanlış yapmasına sebep olmaktadır. Değerlendirmede öncelikle başarılı bir çalışanın performansı değerlendirilse sonra değerlendirilecek olan çalışanın performansı mevcut performansından daha az olabilir ya da tam aksi bir durum da söz konusu olabilir. Ya da geçmişte kötü performansa sahip biri, son ataklarından dolayı daha başarılı sayılabilir. Kısa vadede özellikle değerlendiriciler birçok insanı değerlendiriyorsa, birbirini takip eden bu değerlendirmelerde kişileri birbirleriyle karşılaştırarak değerlendirmeler de bulunmaları mecburi olacaktır. Değerlendirmeye tabi olan kişilerin çalışma süresini bir bütün olarak düşünmek ve haklarında daha fazla bilgi toplamak bu tür hataları önleyici olacaktır (Barutçugil, 2002: 232).

Hale Etkisi: Hale etkisi değerlendiricinin çalışanın performansındaki farklılıkları göremediği ve bu yönde yanlış bir değerlendirme yaptığı anlamına gelmektedir. Çeşitli nedenlerden dolayı kişi hale etkisinin altında kalabilir. Kişinin ilk izlenime dayanarak yapılan yanlış bir değerlendirme bunlardan biridir. Değerlendirici, çalışanla ilk karşılaşmasından olumlu veya olumsuz etki altında

kaldığında kısa bir süre içinde edindiği bu izlenimine dayalı olarak değerlendirmeye devam edecektir. Örneğin yönetici ilk anda olumlu etkilenirse astlarından daha sonraki değerlendirmelerde astların performansının olumsuz taraflarını göremeyecektir ve astlarını başarılı bir çalışan olarak görecektir. Hale etkisini gösteren bir diğer faktör, kişinin performansının bir yönünün son derece iyi veya kötü olması ve değerlendiricinin bu özellikten etkilenmesi ve tüm değerlendirmeyi bu yönde yapmasıdır. Örneğin, özellikle değerlendiricinin kişiyle ilgili gerekli bilgileri eksikse, yaratıcı bir performans ile göze çarpan kişiyi mükemmel olarak değerlendirme olasılığı artar. Bu tür hataları önlemek veya azaltmak için birçok öneri geliştirilmiştir. Bu hatanın bilinçli bir şekilde yapılmadığı düşünüldüğünde, değerlendiricilerin verilecek eğitimlerle bu tür hatalardan haberdar olmaları ve bundan kaçınmaları gerektiği belirtilmektedir (Uyargil, 1994: 74-75).

Belirli Puanlara Yönelme: Bu yöntemde, bazı yöneticiler kişilere reel performanslarından daha fazla veya daha düşük puan vermeye veya değer biçme eğilimi içinde olmaktadır (Uyargil, 2008: 104). Değerlendiricinin belirli puan vermesinin birtakım nedenleri vardır. Örneğin, başka bir bölüme geçmesi için sevmediği bir astını destekleme isteği, astlarını motive ederek üretkenliklerini artıracaklarını düşünmek ve astları tarafından sevilme arzusu gibi beklentiler değerlendiricilerin yüksek puanlara yönelik sebepleri arasında yer alırken, işletmedeki yüksek standartlar, kendini şirkette mükemmeliyetçi bir denetçi olarak tanıtmak arzusu ve başarılı bir astın yerini alacağı endişesi, düşük puanların nedenleri olarak sıralanabilir (Tınaz, 2009: 88-89).

Ortalama Eğilimi: Ortalama eğilim yöntemi, değerlendiricinin kendine güvenmemesi veya tepki görmekten çekinmesinden dolayı yüksek veya düşük değerler vermekten kaçınması şeklinde tanımlanır (Yılmaz, 2006: 89). Herkesi vasat olarak değerlendirme eğilimi, performans değerlendirmelerinde en sık karşılaşılan sorunlardan biridir (Palmer, 1993: 22). Hiç kimse yüksek bir değerlemeye sahip olmadığı gibi düşük bir değerlemede alamamaktadır. Yönetici veya değerlendirici, olumsuz değerlendirme yapmaktan ve çalışanlara öneri yada yol göstermekten kaçınır (Akat, 2009: 103).

Kişisel Önyargılar: Değerlendiricinin çalışandan mı yoksa kişisel tercihlerinden mi yani yaşından, ırkından, cinsiyetinden vb. gibi önyargılara sahip olması performans değerlendirmelerinde hatalara yol açar. Ayrıca, çalışanların kıyafetleri, sosyal statüleri ve görünüşleri gibi etkenler performans değerlendirmesinde etkili olabilir. Bu durumda, değerlendirme gerekli değerlendirmeden daha yüksek veya daha düşük olabilir. Bazı değerlendiriciler, çalışanla ilgili aldıkları ilk izlenimlerden etkilenmeye devam eder. Bazıları ise kendine benzeyen yada benzemeyen kişileri bu özelliklerine bakarak değerlendirmede bulunurlar (Barutçugil, 2002: 232).

Pozisyon Etkilenme: Değerlendirici, değerlendirdiği kişinin pozisyonunun etkisi altında kalarak hatalı bir değerlendirme yapabilir. Nitekim organizasyonda üst pozisyonda olanlar daha yüksek puanlar alırken alt taraflarda olanlar daha düşük puanlarla değerlendirildiği göze çarpmaktadır (Tınaz, 2009: 90).

Atıf Hataları: İnsanlar belirli varsayımlara dayanarak kendi veya başkalarının davranışlarını açıklama eğilimlidirler. Bazen bu varsayımlar kişiliğe yada davranışın nedeninin dış çevre kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Örnek bir astın iyi performansını kişinin başarılı, zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarıyla ilişkilendirirken dışsal atıf yapılmıştır. Temel atıf hatası, performanslarını değerlendirirken, dış etkenleri dikkate almadan, davranış nedenlerini kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir (Uyargil, 1994: 81).

Tek Ölçüt: Performans değerlendirmesi yapılırken, birden fazla değerlendirme kriteri ile çalışanın performansı gerçekleştirilir. Değerleme uzmanı değerlendirmeyi sadece kriterlerden birini dikkate alarak yerine getirirse, oluşan performans puanı doğruyu yansıtmayabilir (Koç & Topaloğlu, 2012: 307). Nitekim, performans değerlendirmesi bu biçimde yapılırsa, çalışanlar işlerinin sadece önemli parçasının bu görevden ibaret olduğu ve işle ilgili diğer faktörlerin önemini yitirdiğine dair yanlış bir mesaj alabilirler (Palmer, 1993: 17).

8. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI

Performans Yönetim Sistemi organizasyon,yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir sistemdir. Bu sistemin kullanımı için üçünün de farklı hedefleri ve beklentileri vardır. Uygulanacak sistemi tanıtırken, performans değerlendirmesinin faydaları ve hedefleri, el kitaplarında veya konuyla ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde kapsamlı bir şekilde ele alınmalı ve yazılı bilgi daha etkili iletişim araçları ve eğitim programları tarafından desteklenmelidir. Bu bilginin ayrıntılı açıklamaları, özellikle değerlendirilenlerin inançlarını ve çıkarlarını sağlamada sınırlı bir rol oynamaktadır. İşletmeler bu bölümde açıklanan amaçların tümünü aynı anda kullanamazlar. Bazı işletmeler sistemi bir veya iki amaç için uygularken, diğerleri zaman içinde diğer performans değerlendirme amaçlarından faydalanmak için kullanabilirler. Performans Yönetim Sistemi, işletmelerin çeşitli insan kaynakları yönetimi sistemlerine veri sağlayan bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı çalışması için gerekli olan çalışmaları içermektedir. Dolayısıyla işletmelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliği, performans yönetim sisteminin etkinliği ile yakından ilgilidir (Uyargil, 1994: 3-4).

8.1. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, işletmelerde üst yönetim veya yönetim tarafından başarılması planlanan genel hedefleri içerir (Fındıkçı, 2001: 339). Belirli bilgilerin ışığında istenen sonucu elde etmek için stratejik planlama yapılır. Uyguladığı performans değerlendirme modelleri ve bu modelde yer alan ifadeler, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanları ile paylaşmasına imkan vermektedir (Ülgen & Mirze, 2010: 35).

8.2. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Faaliyetlerin iyi planlanması organizasyonlarda yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerindeki başarı durumunu doğrudan etkilemektedir. İşletmelerde kişilerin ihtiyacı olduğu konular belirlendikten sonra, eğitim yönetiminde iyi bir planlama yapmak mümkün olacaktır. İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli şekillerde tanımlamaktadır. Belirlenen yöntemler çalışanların katılımına imkan veren, bilimsel ve ayrıntılı bir biçimde olabilir. Örneğin, kişi kendi isteği ile bu programlara

katılabilir ve belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir. Ayrıca, yönetici astları ile ilgili eğitim ihtiyaçları analizi adı verilen bu etkinliklere, ilgili birime eğitim programlarının hangisine katılacağı ile ilgili fikir vererek katkıda bulunabilirler. Böylelikle organizasyonlar da bu yönde yapılmış çalışmaların sonuçlarından yararlanmış olur. Nitekim, Performans Yönetim Sisteminden sağlanan verilerin, bazen eğitim ihtiyacını belirleyen diğer çalışmaları tamamlayıcı özellikte veya bazen kontrol etmek için kullanıldığı düşünülmektedir. Başta değerlendirme görüşmelerinin yapıldığı, performans değerlendirme sonuçlarının astlar ile karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü durumlarda eğitimsel ihtiyaçlarının daha nesnel olarak geliştirileceği düşünülebilir (Uyargil, 1994: 7-8).

8.3. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret, çalışanlar açısından gelir, kurum açısından gider olarak algılandığından, genellikle kurumda sıkıntı oluşturan bir konudur. Yetersiz ücret, çalışanın kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayamamasına, ek mesai yapmasına, aşırı çaba göstererek ailenin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmasına, aile ve toplumsal yaşantısının bozulmasına neden olmaktadır (Altuntaş, 2004: 129).

Performans değerlendirme sonuçları, çalışanın ücret düzeyini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Performans puanının ücret skalasına etki etmesine bağlı olarak belirlenen dilimlere göre ücret artışı gerçekleştirilmesi doğrudan; performans puanının terfi kararına etkisi ve bu anlamda çalışanın maaşındaki artış dolaylı etkidir. Performans değerlendirme, yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmektir. Performansı beklenenden düşük olanların ücretlerine ortalama bir artış, performansı istenilen seviyeden fazla olanlara ise ücretlerinde daha fazla artış yapılır (Fındıkçı, 2012: 336-337).

8.4. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ

Kariyer, hem iş hem de sosyal hayatta insanların ilerlemesidir. Örgütsel anlamda kariyer, bireyin kendi deneyimleri ve etkinlikleri hakkında algıladığı bir dizi tutum ve davranıştır (Akdemir, 2009: 495).

Akdemire göre kariyer planlama sürecinde kurumun yapması gerekenler:

Kurumsal değerleme: Kurumun sahip olduğu insan kaynağını genel olarak gözden geçirmesidir.

Kariyer Olanaklarının Belirlenmesi: Kişilerin yükselme, biçim ve şartlarının belirlenmesidir.

Çalışanların İzlenmesi ve performansının değerlendirilmesi: Çalışanların hangi konuma nasıl gelebileceklerinin izlenmesini ve performans değerleme sonuçlarının kullanılmasını içerir.

Kariyer Danışmanlığı: İnsan kaynakları bölümünün kariyer olanakları konusunda kişilere danışmanlık yapmasıdır.

Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler: Kurumda belirlenen kariyer fırsatlarının sonuçları, performans değerlendirmesi için yapılan ölçümler ve personelin moralini belirlemek için yapılan araştırmanın sonuçları doğrultusunda çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesidir (Akdemir, 2009: 495).

8.5. İŞ ROTASYONU, İŞ GENİŞLETME VE İŞ ZENGİNLEŞTİRME

Performans değerleme sonuçları örgüt içindeki bir bölümde ya da görevde başarısız olan çalışanın, başka bir yerde ya da görevde başarılı olacağına inanılması sonucu personelin kurum içi rotasyonun yapılması için de kullanılabilir. Bununla birlikte, çalışana işiyle ilgili farklı iş ve sorumluluklar verilerek işleri genişletilebilir. Bu durum, alınan yeni sorumluluk ve becerilerle çalışana iş ortamında yükselme şansı sağlar; sunulan yeni fırsatlar iş veriminin artmasına neden olmaktadır. İş zenginleştirme ve yeni fırsatlar sunma uygulamaları sırasında yapılacak işin yapısal boyutunun ve çalışanların bireysel özelliklerinin dikkate alınması iş kaynaklı stresin azalmasına yardımcı olmaktadır (Kaymaz, 2009: 132-140).

8.6. SÖZLEŞME YENİLEME VEYA İŞTEN ÇIKARMA KARARLARI

Performans değerlendirmesinin objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımına dayanarak, belirli bir süre boyunca değerlendirmede başarısız olan kişileri eğitim ve öğretim yoluyla organizasyona faydalı hale getirmeye çalışılmaktadır. Sistem dikkatli kullanılmalı ve çalışanlara doğru bir şekilde açıklanmalıdır. Çalışanları tek bir dönemde değerlendirip işten atma sonucuna

varmak doğru değildir. Böyle bir yaklaşım kötü niyetli ve hatalı bir personel politikası olarak tanımlanabilir. Sistem başarısız olan kişileri belirledikten sonra bu kişileri başarısız kılan nedenleri insan kaynaklarına bildirir, kişi öncelikle işletmeye kazandırılmaya çalışılır ancak tüm gayretlere rağmen başarısız olan elemanda bir gelişme izlenemiyorsa bu verilerin kullanılmasıyla kişinin işten çıkarılma kararı alınır (Uyargil, 1994: 8).

9. İŞ GÜVENCESİ İLE İNSAN KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş güvencesini sağlamaya yönelik hükümlerin İş Kanununa girmesiyle birlikte, Türk Hukuk Sisteminde ispat yükü konusundaki “herkes iddiasını ispatlamakla yükümlüdür” şeklinde olan genel kural değiştirilerek, fesih için işveren geçerli bir nedene dayandığını ispat etmekle yükümlü hale getirilmiştir. Feshin geçerli bir nedene dayandığını ispat yükü iş güvencesi hükümlerine göre işverende olduğu için, işçinin işletme içinde verimine ve yeterliliğine ilişkin belge ve ölçümlemenin açık bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bundan dolayı İKY fonksiyonun önemi işletme fonksiyonları içinde artmış ve daha fazla bilimsel çalışma yapılması gerekli hale gelmiştir (Tosun, 2004: 106).

İKY faaliyetlerinin temelini oluşturan kavramlar; işe alma, eğitim, geliştirme ve gerektiğinde iş ilişkisinin sona erdirilmesi çoğunlukla iş hukukunun konuları arasında yer almaktadır. İKY'nin amaçları, fonksiyonları, faaliyetleri ve gerekse de kavram olarak İKY'nin iş hukuku ile yakından ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Özellikle bireysel iş hukuku, konuları ve uygulamaları itibarı ile neredeyse "İnsan Kaynakları Yönetimi Hukuku" denilebilecek özellikler taşımaktadır. Çünkü yenilik, değişim ve esneklik gibi kavramları sıkça kullanan İKY'nin Sanayi Devriminin ilk yıllarının özelliklerini taşıyan ve tarafları eşit statüde gören bir yaklaşım sergilemesi, yenileşmenin bazen kısmi bir geçmişe dönüş anlamına gelebileceğini gösterdiğinden ilgi çekicidir (Aydın, 2000: 1010).

Organizasyonlar ve çalışanlar yoğun bir şekilde çalışma kanunlarındaki gelişmelerden etkilenmektedir. Çalışma kanunları iki yönlü düzenlemeleri getirmektedir, bir yönü işletmelerin gereksinimlerine karşılık vermekte diğer yönü ise işgörenlerin çalışma standartlarını yükseltecek düzenlemeleri kapsamaktadır. İşletmelerin gereksinimlerine özellikle işgörenlerin esnek çalışma biçimlerinin legal

bir hale kavuşturulması, çalışma kanunlarında çalışanı kapsayacak minimum çalışma standartlarının sunulması ve iş güvencesine esneklik getirilmesi gibi değişimler yanıt vermektedir. ILO tarafından hazırlanan sözleşmeler; çalışma saatleri, eşit istihdam, çalışma koşulları ve en az çalışma yaşı gibi konuları içermektedir. Bu sözleşmelerin onaylanıp uygulandığı ülkelerdeki çalışma kanunları ise, İKY uygulamalarının, çalışanların organize edilmesinde ve işletmelerin iş tanımlarında çalışan lehine yönlendirici rol oynamaktadırlar (Gök, 2006:64- 65).

Sonuç olarak iş güvencesi hükümlerinin iş hayatımıza girmesi ile birlikte insan kaynaklarının kanunla uyum içerisinde olması önemli hal almıştır. Çünkü çalışanın işine son verilirken insan kaynaklarının fesih öncesi ve sonrası süreci takip edip doğru kararlar vermesi işletme açısından büyük önem arz etmektedir. Olası bir dava sürecinde işletme fesih için gerekli bir neden ortaya koyamaz ise yüklü tazminatlar ödemek zorunda kalabilir. İşverenin açılacak bir dava ile karşı karşıya kaldığı durumda çalışanın sözleşmesini geçerli bir nedenle fesih ettiğini kanıtlaması işletmede insan kaynakları yönetiminin aktif olması ile mümkündür.

10. ÖNCEKİ ÇALIŞMALARIN BULGULARI

Literatür taraması yapıldığında, iş güvencesinin ve performansın farklı değişkenler üzerindeki etkileri ölçülmüş ve çeşitli bulgular elde edilmiştir. Dursun ve Bayram (2013) tarafından yapılan makale çalışmasında "iş güvencesizliği algısının, çalışanların kaygı düzeyleri üzerine etkisi" araştırılmış verilerin analizinde temel betimsel istatistik analizleri, t-testi, F testi ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde, algılanan iş güvencesi azaldığında çalışanların kaygı düzeylerinin arttığı sonucu elde edilmiştir. Dığın ve Ünsar (2010) tarafından yapılan çalışmada "çalışanların iş güvencesinden memnuniyetlerinin örgütsel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimlerine etkilerinin incelenmesi" araştırılmış verilerin analizinde t-testi, varyans analizi, regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan analizlere göre, çalışanların iş ve iş güvencelerinden memnuniyetleri ile; örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, iş stres ve işten ayrılma eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, çalışanların iş güvencesi algılarında; istihdam biçimleri, sendikal güvenceleri ve yaşları açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Belber ve Etyemez (2017) tarafından yapılan çalışmada

önlisans öğrencilerinin aldıkları eğitim hizmetiyle oluşan iş güvencesi algılarının, işe yönelik eğilimleri üzerindeki etkisi araştırılmış araştırma kapsamında "Öğrencilerin aldıkları eğitim hizmetiyle oluşan geleceğe yönelik iş güvencesi algıları, işe yönelik eğilimlerini etkilemektedir" Hipotezinin test edilmesinde SPSS (Tanımlayıcı istatistik) ve AMOS (yapısal eşitlik modeli) programları kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda hipotez kabul edilmiş ve öğrencilerin iş güvencesi algılarının işe yönelik eğilimlerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bakan ve Büyükbeşe (2004) tarafından yapılan makalede çalışmada iş güvencesi ile genel iş davranışları (motivasyon, iş tatmini, sosyal tatmin, genel tatmin, yöneticiden tatmin) arasındaki ilişki incelenmiştir. Verilerin analizinde frekans analizi, korelasyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma verileri iş güvencesi değişkeni ile motivasyon, genel tatmin, iş tatmini, sosyal tatmin ve yöneticiden tatmin değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Çağlar (2010) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde iş güvencesi kavramının çalışanlar tarafından ne düzeyde bilindiği ve çalışanlara olan etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesi ve hipotez testlerinin uygulanmasında SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Hipotez testleri bölümünde iki bağımsız grup t testi, ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ile iki bağımsız grup Mann-Whitney U Testi ve ikiden fazla bağımsız grup Kruskal-Wallis H parametrik olmayan testlerine yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların iş güvencesi konusunda yeterli düzeyde bilinç düzeyine sahip oldukları ve haksız yere işten çıkartılmaları durumunda hukuki anlamda atacakları adımlara hazırlıklı oldukları tespit edilmiştir. Dığın (2008) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde çalışanların iş güvencesinden memnuniyetlerinin örgütsel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimlerine etkilerinin incelenmesi araştırılmış ve elde edilen veriler; güvenirlik testi, faktör ve varyans analizleri, regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi ortaya konularak hipotezlerin sınaması yapılmıştır. Yapılan analizlere göre, çalışanların iş ve iş güvencelerinden memnuniyetleri ile; örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, iş stresi ve işten ayrılma eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, çalışanların iş güvencesi algılarında; istihdam biçimleri, sendikal güvenceleri ve yaşları açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Chih vd.(2017)

tarafından yapılan araştırmada, psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların iş güvencelerini etkilediği bununda performansa olumsuz etkide bulunduğuna dair hipotez oluşturulmuş ve Çinde inşaat sektöründe çalışanlar üzerinde araştırmalar yapılmış elde edilen verilerin analizinde regresyon analizi yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Hipotez kabul edilerek, çalışanların sözleşmelerinin sürekli hale getirilmesinin iş güvencesi yaratacağı bunun sonucunda da çalışanların performanslarının artacağı sonucuna varılmıştır. Naswall ve De Witte (2003) tarafından yapılan araştırmada, yüksek düzeyde iş güvencesizliği yaşayan bireylerin özelliklerini belirlemek için dört Avrupa ülkesinde araştırma yapılmış araştırmada elde edilen veriler korelasyon ve regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda ise mavi yakalı ve sözleşmeli çalışanların, yaşlı olan çalışanların ve eğitim düzeyi düşük olan çalışanların daha çok iş güvencesizliği yaşadığı sonucuna varılmıştır. Poyraz ve Kama (2008) yapılan araştırmada algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiş söz konusu etkileri ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla araştırmadan elde edilen bulgular SPSS 10.0 bilgisayar paket programına girildikten sonra, t-testi, tekli ve çoklu regresyon, korelasyon ve tek yönlü varyans analizi gibi çeşitli istatistik yöntemler % 1 ve % 5 anlam düzeyi kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda iş güvencesi sorununun birçok çalışan için endişe kaynağı olmaya devam edeceğini, bu nedenle işverenler ve yöneticiler için iş güvencesi konusunun sıra dışılığının ve örgütsel değerşkenler üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasının son derece önemli olduğu düşünölmektedir. İş güvencesi kavramının örgütlerin etkili ve verimli çalışmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu konuya gereken önem verilirse örgütler ve çalışanları açısından olumlu sonuçlar elde edileceğine değinilmiştir. Kraja (2015) tarafından yapılan çalışmada kamu sektörü üzerinde iş güvencesinin performansa etkisi araştırılmış, verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel analiz ve hipotezleri test etmek için regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda iş güvencesinin kamu kuruluşlarında çalışanların performansı üzerinde % 76,56 olarak önemli bir etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN İŞ GÜVENCESİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİ TCDD ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

Afyonkarahisar ilinde Devlet Demiryolları'nda yapılan araştırma kapsamındaki genel bilgilere bu kısımda yer verilmektedir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, iş güvencesinin çalışanların performanslarını nasıl etkilediğidir. Bu amaç doğrultusunda literatür taraması ile birlikte çalışanların iş güvencesi algılarının performansları üzerinde yarattığı etkiyi analiz etmek için anket çalışması yapılmıştır. Yapılan bu anket çalışması ile çalışanların algıladıkları iş güvencesi ile performansları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ülkemiz açısından iş güvencesi durumu incelendiğinde, son birkaç yıldaki ekonomik büyümeye rağmen; yaşanan ekonomik durgunluk ve belirsizlikler, yeni istihdam olanaklarının yaratılamaması nedeniyle iki haneli rakamlara ulaşan işsizlik, iş güvencesinin önemini giderek arttırmaktadır. Diğer taraftan, iş güvencesine ilişkin tartışma ve çalışmalarda, iş güvencesi olgusunun çalışanlar üzerindeki psikolojik etki ve sonuçları ile bunların iş tutum ve davranışlarına yansımalarının genellikle ihmal edildiği görülmektedir. İş güvencesi, genellikle, yasal düzenlemeler kapsamında ve ekonomiye olan etkileri açısından ele alınmakta, bu nedenle de, çalışanların iş ile kaygısı göz ardı edilmekte ve bu kaygı sonucunda ortaya çıkabilecek bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde yeterince durulmamaktadır. Bu çalışmada iş güvencesinin çalışanların performansı üzerinde oluşturduğu sonuçlar üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, çalışanların iş güvencesi algılarının performansları üzerindeki etkilerinin ortaya konulması ile önemli sonuçlara ulaşılabileceği ve bu doğrultuda önemli yararlar sağlayabileceği düşünülmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

1) İş güvencesi çok boyutlu ve çok kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle konu ağırlıklı olarak, iş güvencesinin çalışan performansı üzerinde ortaya çıkardığı sonuçlar temelinde ele alınmak suretiyle sınırlandırılmıştır.

2) Veri elde etme kolaylığı, zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak, araştırma alanı TCDD Devlet Demiryolları ile sınırlandırılmıştır.

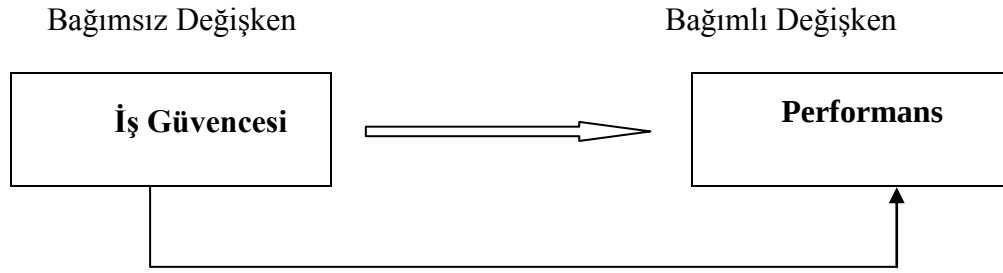
3) Araştırmada elde edilen tüm sonuçlar, çalışmanın yapıldığı kurumdaki örneklem grubuna ait olmakla birlikte araştırma sonuçları, çalışmanın yapıldığı kurumun sınırlılıkları içinde kalacaktır.

1.4. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bugün iş güvencesi sadece bir işçinin hakkı olarak değil, temel bir insan hakkı olarak kabul edilmektedir. İş güvencesi kavramı iş hukukunun merkezi sinir sistemi olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanların iş güvencelerine yönelik kaygıları gelecek olayları kontrol etme yeteneğini ve değer yargılarını olumsuz yönde etkilemekte ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Geleceğinden emin olamayan çalışanlar çalıştığı işe karşı kaygı duymakta bu kaygı performanslarını etkilemektedir. Tezin konu başlığı doğrultusunda algılanan iş güvencesinin çalışanlar açısından nasıl algılandığı incelenip, bunun performansları üzerindeki etkileri araştırılarak, saptanan bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

1.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın belirtilen amacı doğrultusunda aşağıdaki model geliştirilmiştir. Modelde, iş güvencesi algısının işgören performansı üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Temel varsayım iş güvencesi algısının olumlu olmasının, işgören performansı üzerine olumlu etkisinin olacağıdır. İş güvencesi algısının düşük olmasının ise, çalışanların performansının düşük olmasına neden olacağı varsayılmaktadır.



Şekil-5. Araştırma Modeli

H1: İş güvencesi ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanın iş güvencesi algısının çalışanın performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H21: Çalışanların iş güvencesi algısı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H22: Çalışanların iş güvencesi algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H23: Çalışanların iş güvencesi algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H24: Çalışanların iş güvencesi algısı yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H25: Çalışanların iş güvencesi algıları çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H26: Çalışanların iş güvencesi algısı sendika üyeliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H27: Çalışanların iş güvencesi algıları aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H28: Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H29: Çalışanların performans düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H210: Çalışanların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H211: Çalışanların performans düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H212: Çalışanların performans düzeyleri çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H213: Çalışanların performans düzeyleri sendika üyeliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H214: Çalışanların performans düzeyleri aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2. YÖNTEM

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırma kapsamında verilerin toplanması için gerekli izinler alınmış, zaman ve diğer olanakların maksimum kullanılmasına çalışılmıştır. Çalışmada verilerin elde edilmesinde anket yöntemi uygulanmıştır. Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesi ve hipotez testlerinin uygulanmasında SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Frekans, Standart Sapma, Yüzde, Ortalama) kullanılmıştır. Çalışma kapsamındaki hipotezlerin test edilmesinde; Bağımsız İki Örnek T - Testi, Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim aylık ortalama gelir, işletmedeki çalışma şekli, sendika üyeliği, kurumdaki çalışma süreleri, görev/unvan bazında dağılımları öğrenilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular ise katılımcıların iş güvencesinin performansları üzerine etkisi konusundaki değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır. Anketteki sorular beşli likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde TCDD (Devlet Demiryolları) çalışanlarının tamamı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu kitlenin içerisinde anketi cevaplamayı kabul eden 300 çalışan oluşturmaktadır.

2.2. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmanın veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından tasarlanan anket üç bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde 9 adet maddeden oluşan demografik bilgilerden yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü 4 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların iş güvencesinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. İş güvencesi ölçeği Mustafa Türkmen'in "Bilişim sektöründe çalışanların psikososyal risklerinin değerlendirilmesi ve e devlet proje çalışanları üzerine bir uygulama" adlı iş sağlığı ve güvenliği uzmanlık tezinden alınmıştır (Türkmen, 2016). Anketin üçüncü bölümü 4 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların iş performanslarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. İş performansı ölçeği olarak "Kirkman ve Rosen (1999), tarafından geliştirilen iş performansı ölçeği" kullanılmıştır. Buna ek olarak anketin ikinci bölümünde "5'li likert tipi (1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 fikrim yok, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum)" ölçeği kullanılmıştır.

3. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında Afyonkarahisar ilinde TCDD kurumunda yapılan anket çalışmasına katılım gösteren 300 çalışana ait çeşitli bulgulara yer verilmektedir. Dağıtılan 300 anketten sağlıklı olarak 253 tanesi geri dönmüştür. Çalışma 253 anket üzerinden elde edilen bulgular neticesinde değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN GÜVENİRLİĞİ ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI

Ankette kullanılan iş güvencesi ve performans ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına karar vermek için Cronbach's Alpha (α) değerine bakılır.

Güvenilirlik analizi ile elde edilen Cronbach's Alpha değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ve 0 ile 1 arasında değerler alan Alfa katsayısı, bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Tüm sorular için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve 0.7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük α değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir, $\alpha > 0.8$ olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (İslamoğlu & Alınışık, 2014: 283).

Tablo 2. İş Güvencesi ve Performans Ölçeğinin Güvenirlik Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Cronbach Alpha	İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	N
İş güvencesi	0,948	Kurumumuzda işler iş güvencesini artıracak şekilde planlanmıştır.	3,4229	1,26263	253
		Kurumumuzda çalışma şartlarını belirten ve adil ücretle ilgili açık ifadelerle yapılan bir iş sözleşmesi vardır.	3,1818	1,43874	
		Ücretlerin düzenli olarak ödeneceği ve hakların ilgili kontrata göre sağlanacağı garanti altına alınmıştır.	3,4743	1,36435	
		Kurumumuzda adaletsiz işten çıkarmaya karşı çalışanlar ve temsilcileri korunur.	3,3281	1,32702	
		Toplam	3,3517	1,25466	
İş Performansı	0,971	İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir.	3,6798	1,19035	253
		Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	3,6482	1,28126	
		İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	3,6047	1,20593	
		Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	3,4980	1,28984	
		Toplam	3,6076	1,24184	

İş güvencesi ölçeğindeki 4 ifadenin güvenilirliği %94 olarak çok yüksek bulunmuştur. Bu durum, ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı ve bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (İslamoğlu & Alnıaçık, 2014: 287).

Performans ölçeğindeki 4 ifadenin güvenilirliği %97 olarak çok yüksek bulunmuştur. Bu durum, ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı ve bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (İslamoğlu & Alnıaçık, 2014: 287).

Tablo 2'de iş güvencesi ölçeğinin ortalama değerleri dikkate alındığında, iş güvencesi ölçeğinin 3'üncü maddesi en yüksek ortalama ile dikkat çekiyor, 2 ise en düşük ortalama değerine sahip olarak dikkat çekmektedir. Ortalama değer olarak en yüksek ortalama değerine sahip üçüncü maddenin iş güvencesi açısından ifade ettiği anlam; ücret işçinin iş sözleşmesinden doğan hakkıdır. Çalışanların ücretlerinin düzenli bir şekilde ödenmesi ve ücret haklarının garanti altına alınması ekonomik açıdan güven duymalarını sağlamakla birlikte işlerine olan bağlılıklarını ve iş güvencesi düzeylerini artıracaktır. En düşük ortalama değerine sahip ikinci maddenin iş güvencesi açısından ifade ettiği anlam; çalışma şartları ve ücret, işçi ve işveren arasındaki iş ilişkisidir. Nitekim ilişkinin ana dayanağı da iş sözleşmesidir. Sözleşmenin her iki tarafa yüklediği borçlar ve sorumluluklar bulunmakta olup, tarafların bu hak ve sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir. Ortalama değerler dikkate alındığında katılımcıların ölçeğinin 3'üncü maddesine daha çok katıldıkları, ölçeğin 2'inci maddesine ise daha az katıldıkları görülmektedir.

Tablo 2'de performans değerlendirme ölçeğinin ortalama değerleri dikkate alındığında, ölçeğin 1'inci maddesi en yüksek ortalama ile dikkat çekiyor, 4 ise en düşük ortalama değerine sahip olarak dikkat çekmektedir. Ortalama değer olarak en yüksek ortalama değerine sahip birinci maddenin performans değerlendirme açısından ifade ettiği anlam; İşgörenin yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu ve göstermiş olduğu performansı konusunda uyarmak performans değerlendirme amaçlarından birisidir. En düşük ortalama değerine sahip olan dördüncü maddenin performans değerlendirme açısından ifade ettiği anlam; hizmet kalitesi çalışanın sergilediği performansı değerlendirmek için önemli bir etkidir. Sunulan hizmet kalitesi çalışanın belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Ortalama değerler dikkate alındığında katılımcıların ölçeğinin 1'inci

maddesine daha çok katıldıkları, ölçeğin 4'üncü maddesine ise daha az katıldıkları görülmektedir.

3.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN FREKANS ANALİZİ

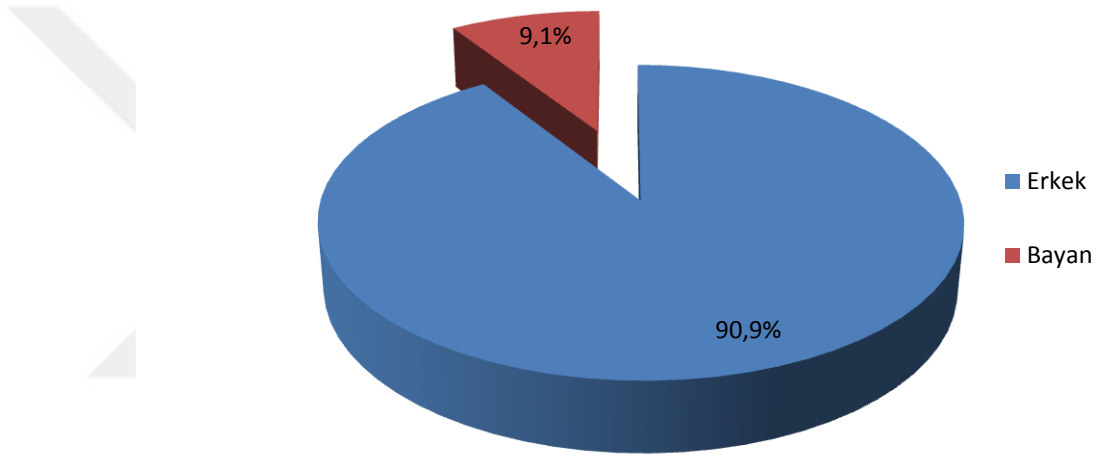
Araştırma konusuna uygun olarak ele alınan demografik özelliklere ilişkin sorular anketin ilk bölümünde yer almaktadır. Anket sonuçlarının demografik özelliklere ait değerlendirmesi Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	230	90,9
	Bayan	23	9,1
Medeni Durum	Evli	176	69,6
	Bekar	77	30,4
Yaş	18-25	18	7,1
	26-33	49	19,4
	34-41	68	26,9
	42-49	55	21,7
	50 ve Üzeri	63	24,9
Eğitim Durumu	İlköğretim	96	37,9
	Lise	73	28,9
	Önlisans	32	12,6
	Lisans	50	19,8
	Yüksek Lisans/Doktora	2	,8
Aylık Ortalama Gelir	1.400 TL Den Az	2	,8
	1.401-2.500 TL Arası	51	20,2
	2.501-4.000 TL Arası	133	52,6
	4.001-5.500 TL Arası	66	26,1
	5.501 TL ve Üzeri	1	,4
İşletmedeki Çalışma	Kadrolu Çalışan	143	56,5

Şekliniz	Sözleşmeli Çalışan	101	39,9
	Sezonluk Çalışan	9	3,6
Bir Sendikaya Üyemisiniz	Evet	178	70,4
	Hayır	75	29,6
	Toplam	253	100

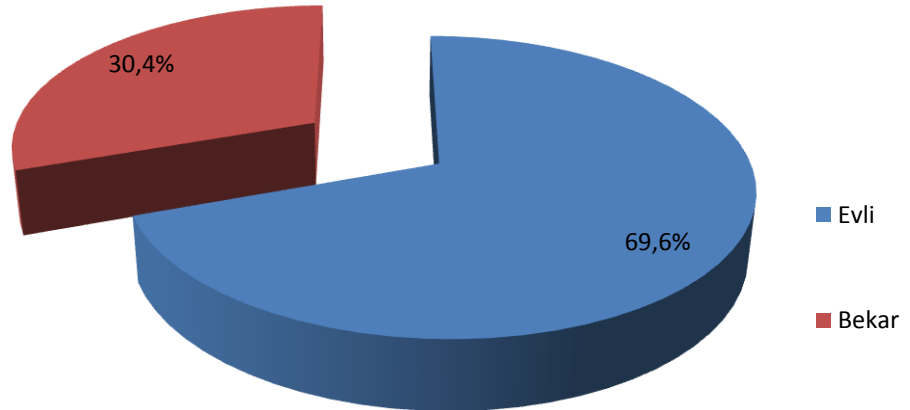
Cinsiyet



Şekil 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

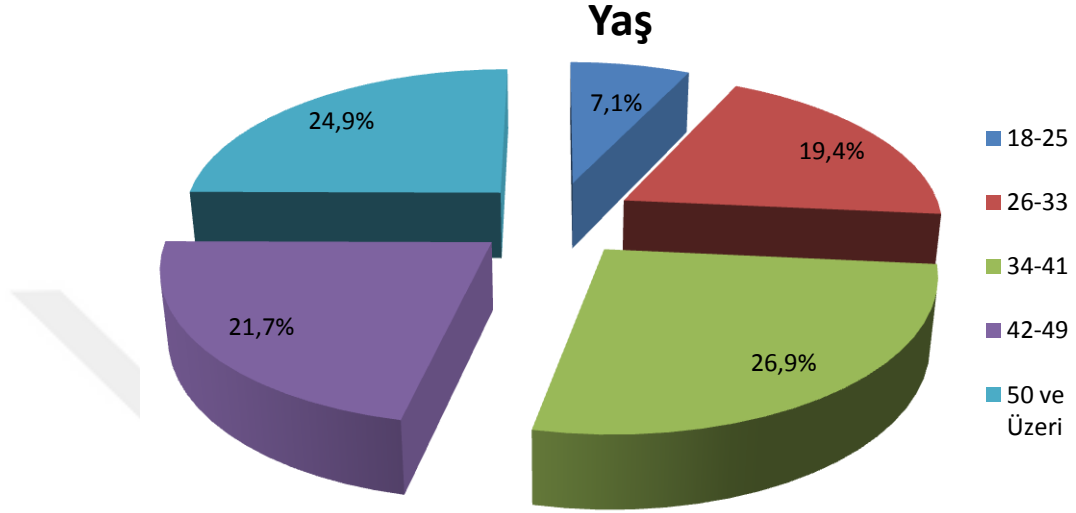
Anket katılımcılarının %90,9'u erkek, %9,1'i bayan TCDD çalışanlarıdır.

Medeni Durum



Şekil 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

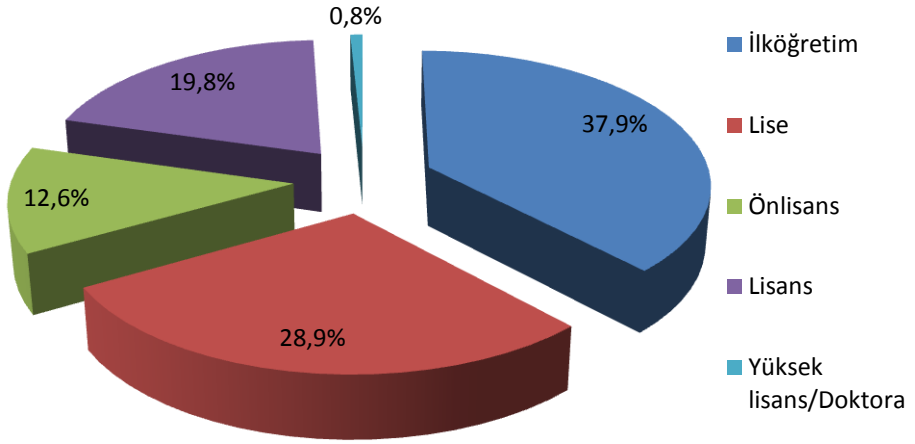
Anket katılımcılarının %69,6 oranında bir çoğunluğu evlidir. Geriye kalan %30,4'ü bekardır



Şekil 8. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Anket katılımcılarının %7,1'i 18-25 yaş aralığında, %19,4'ü 26-33 yaş aralığında, %26,9'u 34-41 yaş aralığında, %21,7'si de 42-49 yaş aralığında, %24,9' u 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcılar yaş gruplarına göre ayrıldığında yüzde olarak en küçük grubu %7,1 ile 18-25 yaş aralığı grubu TCDD çalışanları oluşturmaktadır.

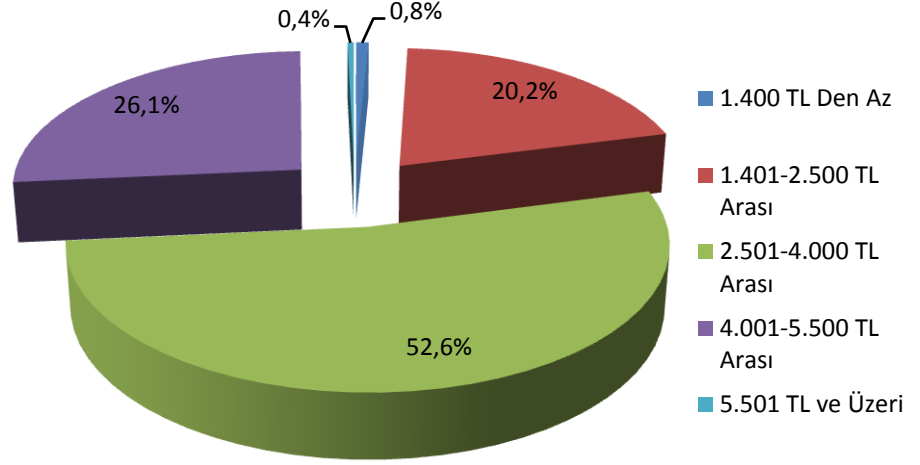
Eğitim Durumu



Şekil 9.Katılımcıların Mezuniyet Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Anket katılımcılarının %37,9'u ilköğretim eğitimi almışlardır. %28,9'u lise, %12,6'si önlisans, %19,8'i lisans mezunudur. Mezuniyet durumuna göre gruplanan TCDD çalışanları içerisinde en küçük kitleli grubu %0,8 oran ile yüksek lisans/ Doktora eğitimi almış olanlar oluşturmaktadır.

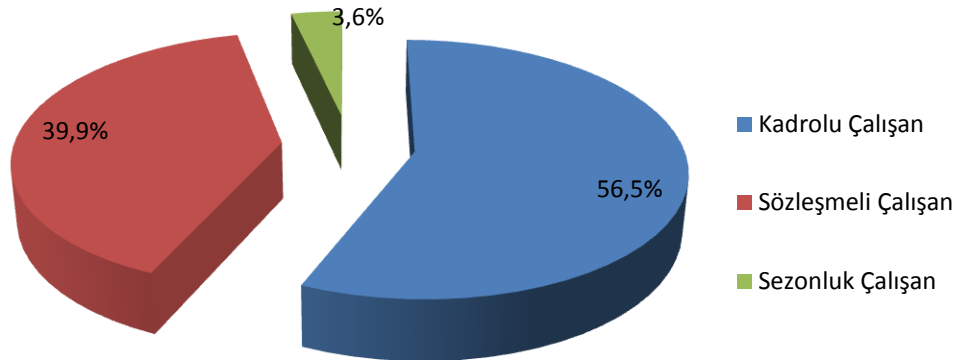
Aylık Ortalama Geliriniz



Şekil 10. Katılımcıların Kurumdaki Aylık Ortalama Gelirlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Anket katılımcılarının % 52,6'sı 2501-4000 TL arasında, % 26,1'i 4001-5500 TL arasında, %20,2'si 1401-5500 TL arasında, %0,8'i 1400 TL den azdır. TCDD çalışanları içerisinde en küçük kitleli grubu %0,4 oran ile 5501 TL ve üzeri aylık ortalama geliri olanlar oluşturmaktadır.

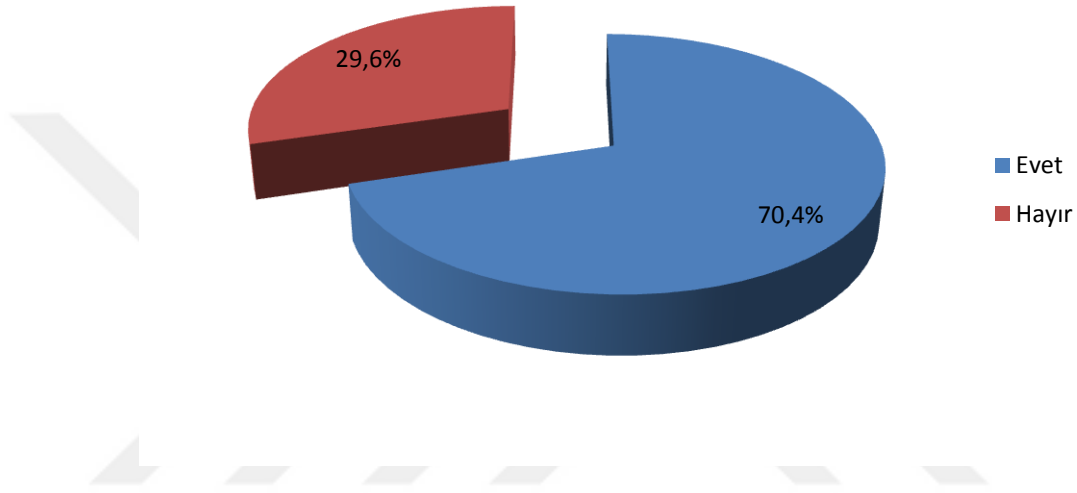
İşletmedeki Çalışma Şekliniz



Şekil 11. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Şekillerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Anket katılımcılarının %56,5'i memur, %39,9 sözleşmeli çalışanlar, TCDD çalışanları içerisinde en küçük kitleli grubu %3,6 oran ile sezonluk çalışanlar oluşturmaktadır.

Bir Sendikaya Üyemisiniz



Şekil 12. Katılımcıların Sendika üyeliğine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Ankete katılan TCDD çalışanlarından %70,4'ü sendikaya üye iken, %29,6'sı sendikaya üye değildir.

TCDD yapılan anket katılımcılarına ait kişisel bilgi sorularına verilen cevapların genel bir değerlendirmesi yapıldığında;

Anket katılımcıları incelendiğinde erkeklerin yoğun olduğu bir kitleden oluşmaktadır. Katılımcılar medeni durumlarına göre evlilerin, yaş gruplarına göre 34-41 yaş arasında olanların, mezuniyet durumlarına göre ilköğretim eğitimi almış olanların, meslekteki kıdem süresi 11 yıl ve üzeri çalışanların çoğunlukta olduğu bir gruptan oluşmaktadır.

3.3. NORMALLİK TESTİ

SPSS programında yapılacak olan analizlerin bir kısmı normallik varsayımı üzerine dayanır. Bu sebeple ilk olarak normallik analizi yapılmıştır. Testin sonuçları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. Verilerin Normallik Testi Sonucu

Normallik Testi			
		İstatistik	Std. Hata
İş Güvencesi Ortalama		3,3518	0,07888
95% Ortalama Güven Aralığı	Alt Sınır	3,1964	
	Üst Sınır	3,5071	
5% Ayıklanmış Ortalama		3,3763	
Ortanca		4,0000	
Varyans		1,574	
Std. Sapma		1,25466	
Minimum		1,00	
Maksimum		5,00	
Sıra		4,00	
Çeyrek Değerler Genişliği		2,00	
Çarpıklık		-0,404	0,153
Basıklık		-1,283	0,305
		İstatistik	Std. Hata
Performans Ortalama		3,6077	0,07488
95% Ortalama Güven Aralığı	Alt Sınır	3,4602	
	Üst Sınır	3,7552	
5% Ayıklanmış Ortalama		3,6562	
Ortanca		4,0000	
Varyans		1,419	
Std. Sapma		1,19108	
Minimum		1,00	
Maksimum		5,00	
Sıra		4,00	
Çeyrek Değerler Genişliği		2,00	
Çarpıklık		-0,704	0,153
Basıklık		-0,814	0,305

Tablo 4'e bakıldığında normallik testi için dikkate alınacak değerler basıklık ve çarpıklık değerleridir. Bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 4'den de anlaşılacağı gibi çarpıklık ve basıklık değeri -1,5 ile +1,5 arasındadır bu nedenle algılanan iş güvencesinin çalışan performansına etkisi boyutuna ait veriler normal dağılım göstermektedir.

Bu bağlamda yapılacak analizler parametrik testlere dayandırılmıştır. T-Testi ve Anova ikiden fazla bağımsız grup parametrik testleri verilerin normal dağılımını gerektiren analizlerden biridir. Daha önce verilerin normal bir şekilde dağılım gösterdiği açıklanmıştı. Bu sebeple T-Testi, Anova testi, Pearson'un Korelasyon analizi ve Regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırmada yapılan Pearson Korelasyon analizinde, iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Verilerin normal dağılıma sahip olması durumunda Pearson korelasyon katsayısı tercih edilir.

Korelasyon katsayısı(r): (İslamoğlu & Almaçık, 2014: 347).

$r = -1$: Mükemmel negatif bir ilişki

$r = +1$: Mükemmel pozitif bir ilişki

$r = 0$: değişkenler arasında bir ilişki görülmemektedir

Bu değerlerin dışında bir katsayı hesaplandığında genel olarak korelasyon katsayısı (r) için: (İslamoğlu & Almaçık, 2014: 347).

0.0 ile 0.2 Çok zayıf veya ihmal edilebilir bir ilişki

0.2 ile 0.4 Zayıf, düşük ilişki

0.4 ile 0.7 orta derecede ilişki

0.7 ile 0.9 Güçlü, yüksek ilişki

0.9 ile 1.0 Çok yüksek ilişki

Araştırmada yapılan analizlerden biri de bağımsız iki örneklem T testidir. T testi, iki bağımsız grup ortalamalarını karşılaştırmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem iki grubun ortalamaları arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesinde etkili olan bir testtir.

Kullanılan bir diğer analiz, Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) normal dağılım gösteren üç veya daha fazla grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan bir tekniktir.

3.5. HİPOTEZ TESTLERİ

H1. İş güvencesi ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1: Hipotezinin analiz edilmesinde Pearson Korelasyon Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Bireylerin İş Güvencesi ve Performansları Arasındaki İlişki Analizi

Pearson Korelasyon Analizi		İş Güvencesi	Performans
Korelasyon katsayısı		1	0,805**
İş Güvencesi	P değeri	.	0,000
Pearson's	N	253	253
Korelasyon katsayısı		0,805**	1
Performans	P değeri	0,000	.
	N	253	253

Tablo 5’de belirtildiği üzere, algılanan iş güvencesi ve bireylerin algılanan performans düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır eğer varsa bu ilişki nasıl bir ilişkidir sorularını cevaplayabilmek için yapılan pearson korelasyon analizi testinde p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri <0,05 olduğu için aralarında bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.805 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü güçlü, yüksek bir ilişki vardır. İş güvencesi artış gösterdiğinde performans da artış gösterecektir.

H1: İş güvencesi ile performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (KABUL). Bu hipotez ile değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için kabul edilmiştir. P değeri <0,05 olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki vardır yorumu yapılır. Korelasyon katsayısı 0.805 olarak bulunduğundan aralarında pozitif yönlü güçlü, yüksek bir ilişki vardır. Çalışanların iş güvencesi artış gösterdiğinde performansları da artış gösterecektir.

H2. Çalışanın iş güvencesi düzeyinin, performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Hipotezinin analiz edilmesinde Doğrusal Regresyon Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8'de verilmiştir.

Boyutlar arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra performans boyutlarının iş güvencesi faktörlerinden etkilenmesini gösteren doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Doğrusal Regresyon analizi ile iş güvencesi faktörlerinin performans üzerindeki etkisi modellenmiştir (Tablo:6).

Tablo 6. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std.
1	^a 0.805	0,648	0,647	0,74579

Modelde bulunan R değeri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon değeridir bu değer iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. R² sonucuna göre bağımlı değişkendeki %64'lük değişim modele dâhil ettiğimiz bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Buna göre performanstaki %64'lük değişimin iş güvencesine bağlı olduğu söylenebilir. İş güvencesi tarafından açıklanamayan % 36'lık bir değişkenlik daha vardır bu modele dahil edilmeyen başka değişkenler olabileceği anlamına gelir. Kraja (2015) tarafından da kamu sektörü üzerinde yaptığı araştırmada iş güvencesinin performansa etkisini R²= 0.7656 değerini bulmuş dolayısıyla iş güvencesinin kamu kuruluşlarının performansı üzerinde % 76,56 olarak önemli bir etkide bulunduğu yorumunu yapmıştır. Nitekim elde edilen bulgular Kraja (2015) tarafından elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir.

Tablo 7. Doğrusal Regresyon Anova Tablosu

ANOVA^a

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	P
1	Regresyon	257,085	1	257,085	462,214	,000 ^b
	Artık	139,607	251	0,556		
	Toplam	396,692	252			

a. Bağımlı Değişken: Performans

b. Belirleyiciler sabit: (Constant), İşgüvencesi

İş güvencesi bağımsız değişkeninin performans bağımlı değişkenine olan etkisine ilişkin model istatistiksel olarak ($p=0,000<0,01$) anlamlıdır. İş güvencesi değişkeninin performans değişkenine olan etkisine ilişkin model anlamlı bir modeldir (Tablo 7).

H2: Çalışanın iş güvencesi düzeyinin performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (KABUL). Bu hipotez değişkenler arasında anlamlı bir etki bulunduğu için kabul edilmiştir. Tablo 7'de iş güvencesi değişkeninin performans değişkenine olan etkisine ilişkin model istatistiksel olarak ($p=0,000<0,01$) olduğu için değişkenler arasında anlamlı bir etki vardır.

Tablo 8. Doğrusal Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Katsayılar^a

Model	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Sapma	Beta		
1 (Sabit)	0,292	0,150		1,952	0,052
İşgüvencesi_ortalama	0,848	0,039	0,805	21,499	0,000

a. Dependent Variable: performans_ortalama

Sig. (anlamlılık) değerinin ($p=0,000<0,01$) olması hesaplanan Beta katsayısının anlamlı olduğunu göstermektedir. Beta katsayısını yorumlayacak olursak bağımsız değişkende bir standart sapmalık değişme, bağımlı değişkendeki 0.805'lik standart sapma oranında değişmeye neden olmaktadır. Tablo 8'de sabit değerin ve bağımsız değişkenin Sig. değeri 0,001'in altında olması iş güvencesinin performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde yorumlanır. Elde edilen katsayıları kullanarak regresyon denklemini oluşturmak bize bağımsız değişkenin alacağı her hangi bir değer için bağımlı değişkenin ne kadar değişeceğini tahmin edilmesinde kolaylık sağlayacaktır. Analiz sonuçlarına göre modelin tahmini sonucu aşağıdaki gibidir:

$\text{Performans} = \text{Sabit terim} + (b1 \times \text{İş güvencesi}) + \text{hata terimi}$ $\text{Performans} = 0.292 + (0.848 \times \text{İş Güvencesi}) + \text{hata terimi}$

Örneğin, iş güvencesinde yaşanan % 100'lük artış modelimize göre çalışanların performanslarında %85'lik artış sağlayacaktır.

H21: Çalışanların iş güvencesi algısı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H21: Hipotezinin analiz edilmesinde T-Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 9 ve Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 9. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Güvencesi Algı Farklılıklarının T-Testi Sonuçları

T-Testi						
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
İşgüvencesi Ortalama	Varyansların Eşitliği Varsayımı	-1,281	251	0,201	-0,35109	0,27404
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	-1,521	29,137	0,139	-0,35109	0,23089

Tablo 9'da belirtildiği üzere, yapılan T-Testi sonucu anlamlılık değeri P,201 olarak bulunup, 0,05 değerinden büyük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre algılanan iş güvencesi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmemektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi H21: Çalışanların iş güvencesi algısı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (RED). Araştırma hipotezi reddedilmiş ve çalışanların cinsiyetleri itibarıyla iş güvencesini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 10. Cinsiyet ve İş Güvencesi Algısına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İş Güvencesi	Erkek	230	3,3837	1,27231	0,08389
	Kadın	23	3,0326	1,03161	0,21511

Literatürde cinsiyet değişkeni ve iş güvencesi algısı açısından farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Genel olarak; Erkek işçiler için, ailenin

geçimini sağlama sorumluluğu nedeniyle işin öneminin daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir. Bu yaklaşıma göre cinsiyet değişkeni Naswall ve De Witte (2003) tarafından, “erkek çalışanlar, kadın çalışanlara göre daha fazla iş güvencesizliği yaşarlar” hipotezi ile araştırılmıştır. Araştırmada bu hipotez desteklenmemiştir. Belçika’da sadece cinsiyetin belirleyici faktör olduğu görülmüştür (Seçer, 2008: 279). Önder ve Wasti (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, kadın ve erkek çalışanlar arasında iş güvencesi algısı açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Poyraz ve Kama (2008) tarafından yapılan çalışmada ise erkeklerin iş güvencesi algı düzeyleri kadınlardan daha yüksek olarak bulunmuştur. Çalışmalar arasındaki bu farklılık, farklı örneklemeler üzerinde farklı ölçüm araçlarının kullanımına bağlı olabilir.

Araştırma yapılan kurumda erkek çalışanların iş güvencesi algıları ortalama değer olarak 3,3837 olarak bulunmuş olup bu durum kadın çalışanların ortalama değerine göre yüksek olmakla birlikte, iki çalışan grubunun iş güvencesi algıları arasındaki fark, istatistiksel olarak ayırt edici bir boyutta da değildir. Bu çalışmada elde edilen sonuçların Dığın (2008) ve Önder ve Wasti (2002) tarafından elde edilen bulgular ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

H22: Çalışanların iş güvencesi algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H22: Hipotezinin analiz edilmesinde T-Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11 ve Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 11. Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin İş Güvencesi Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları

T-Testi						
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
İş Güvencesi	Varyansların Eşitliği Varsayımı	11,646	251	0,000	1,61181	0,13840
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	11,195	132,714	0,000	1,61181	0,14397

Tablo 11’de belirtildiği üzere, yapılan T-Testi sonucu anlamlılık değeri ,000 olarak bulunmuş olup bu değer 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre iş güvencesi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi H22: Çalışanların iş güvencesi algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların medeni durumlarına göre iş güvencesi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 12. Medeni Durum ve İş Güvencesine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İş Güvencesi	Evli	176	3,8423	0,98034	0,07390
	Bekar	77	2,2305	1,08425	0,12356

Literatürde medeni durum değişkeni ve iş güvencesi algısı açısından farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Dursun ve Bayram (2013) tarafından yapılan bir çalışmada katılımcıların medeni durumlarına göre yapılan analizlerde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Poyraz ve Kama (2008) tarafından yapılan bir çalışmada ise evli olan katılımcıların iş güvencesi algısı bekâr olan katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur. Bir diğer çalışmada Dığın (2008) tarafından yüksek lisans

tezin de bekar çalışanların iş güvencesi, evli çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Çalışmalar arasındaki bu farklılık, farklı örneklemeler üzerinde farklı ölçüm araçlarının kullanımına bağlı olabilir.

Araştırma yapılan kurumdan elde ettiğimiz bulgular sonucunda çalışanların medeni durumlarına göre iş güvencesi düzeyleri arasında evli çalışanların ortalama değeri 3,8423 olarak bulunmuş olup bu oran bekar çalışanların ortalama değerine göre yüksek olmakla birlikte, iki çalışan grubunun iş güvencesi düzeyleri arasındaki fark, istatistiksel olarak ayırt edici bir boyuttadır. Çıkan sonuca göre evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş güvencesi fazladır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların Poyraz ve Kama (2008) tarafından yapılan çalışmadaki elde edilen bulgular ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

H23: Çalışanların iş güvencesi algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H23: Hipotezinin analiz edilmesinde Tek-Yönlü Varyans Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 13 ve Tablo 14' de verilmiştir.

Tablo 13. Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre İş Güvencesi Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	46,534	4	11,633	8,239	0,000
Grup İçi	350,158	248	1,403		
Toplam	396,692	252			

“Eğitim durumu itibariyle çalışanların iş güvencesi düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 13’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer ,000<0,05 olduğu için hipotezde yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. H23: Çalışanların iş güvencesi algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Bu hipotez değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

Tablo 14. İş Güvencesi ve Eğitim Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İlköğretim	96	3,5651	1,13453	0,11579
Lise	73	2,9110	1,46331	0,17127
Önlisans	32	2,7969	1,19041	0,21044
Lisans	50	3,8850	0,77790	0,11001
Yüksek Lisans/Doktora	2	4,7500	0,35355	0,25000
Toplam	253	3,3518	1,25466	0,07888

Tablo 14'deki ortalama verilerden ise farklı eğitim düzeylerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, lisans ve yüksek lisans mezunlarının diğer katılımcılara oranla iş güvencesi düzeyleri fazladır. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların eğitim durumu itibarıyla iş güvencesini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan kurumdan elde edilen veriler iş güvencesi algısının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

H24: Çalışanların iş güvencesi algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H24: Hipotezinin analiz edilmesinde Tek-Yönlü Varyans Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 15 ve Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 15. Bireylerin Yaş Durumlarına Göre İş Güvencesi Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	95,787	4	23,947	19,737	0,000
Grup İçi	300,904	248	1,213		
Toplam	396,692	252			

Çalışanların iş güvencesi algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hipotezi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 15’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer ,000<0,05 olduğu için hipotezde yer alan değişkenler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. H24: Çalışanların iş güvencesi algıları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Bu hipotez değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

Tablo 16. İş Güvencesi ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
18-25	18	1,9028	0,58246	0,13729
26-33	49	2,7551	1,25778	0,17968
34-41	68	3,2022	1,36675	0,16574
42-49	55	3,7455	1,00863	0,13600
50 ve üzeri	63	4,0476	0,79420	0,10006
Toplam	253	3,3518	1,25466	0,07888

Tablo 16’daki ortalama verilerden ise farklı yaş düzeylerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, yaş düzeyi arttıkça çalışanların iş

güvencesi algılarının arttığı görülmektedir. Elli yaş üzeri çalışanların diğer katılımcılara oranla iş güvencesi düzeyleri fazladır. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların yaş durumları itibariyle iş güvencesini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan kurumdan elde edilen veriler iş güvencesi algısının yaş düzeyine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Literatürde bireylerin yaşlarına göre iş güvencesi düzeyleri arasında farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Çelebi (2017) tarafından yapılan kolerasyon analizi sonucu bu ilişki pozitif yönlü zayıf bir ilişki olarak bulunmuştur. Mohr'un (2000) yaptığı araştırmada, yaş ve iş güvencesizliği algısı arasında güçlü ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Yani yaş ilerledikçe iş güvencesi algısında düşüş yaşanmaktadır. Poyraz ve Kama (2008) tarafından yapılan çalışmada ise yaş arttıkça iş güvencesi algısının arttığı tespit edilmiştir. Dığın ve Ünsar (2010) tarafından yapılan çalışmada yaş grupları itibariyle artan bir iş güvencesi algısı mevcuttur sonucuna varılmıştır. Bizim bulduğumuz sonuç Poyraz ve Kama (2008) ve Dığın ve Ünsar (2010) yaptıkları araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Farklı sonuçların bulunması araştırmada yapılan işletmenin yapısı, örneklemin sosyo demografik özellikleri, kültürel değerler v.b. faktörlerin ayrıntılı olarak ortaya konulması ile anlaşılabilirliği düşünülmektedir.

H25: Çalışanların iş güvencesi algıları çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H25: Hipotezinin analiz edilmesinde Tek-Yönlü Varyans Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 17, Tablo 18 ve Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 17. Bireylerin Çalışma Şekillerine Göre İş Güvencesi Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	37,284	2	18,142	12,584	0,000
Grup İçi	360,408	250	1,442		
Toplam	396,692	252			

Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $p=,000<0,05$ olduğu için değişkenler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. H25: Çalışanların iş güvencesi algıları çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Bu hipotez değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir. Aşağıda inceleyeceğimiz tablolardaki değerler neticesinde yorum getirilecektir.

Tablo 18. Bireylerin Çalışma Şekillerine Göre Ortalama ve Standart Sapması

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Kadrolu Çalışan	143	3,6818	1,07270	0,08970
Sözleşmeli Çalışan	101	2,9035	1,35415	0,13474
Sezonluk Çalışan	9	3,1389	1,30570	0,43523
Toplam	253	3,3518	1,25466	0,07888

Tablo 18'deki ortalama verilerden ise farklı çalışma şekillerine göre çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, kadrolu çalışanların diğer katılımcılara oranla iş güvencesi düzeyleri fazladır. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların çalışma şekilleri itibarıyla iş güvencesini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan kurumdan elde edilen veriler

iş güvencesi algısının çalışma şekillerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 19. Bireylerin Çalışma Şekillerine Göre İş Güvencesi Düzeyleri İle İlgili Post Hoc Tests Tukey Testi

İşletmedeki Çalışma Şekliniz		Ortalama Fark	Standart Sapma	Anlamlılık
Kadrolu Çalışan	Sözleşmeli Çalışan	0,77835*	0,15606	0,000
	Sezonluk Çalışan	0,54293	0,41263	0,388
Sözleşmeli Çalışan	Kadrolu Çalışan	-0,77835*	0,15606	0,000
	Sezonluk Çalışan	-0,23542	0,41768	0,840
Sezonluk Çalışan	Kadrolu Çalışan	-0,54293	0,41263	0,388
	Sözleşmeli Çalışan	0,23542	0,41768	0,840

Tablo 19 incelendiğinde anlamlılık değeri $,000 < 0,05$ olan kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar olarak görülmektedir. Kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar arasında iş güvencesi açısından anlamlı bir farklılık olduğu yorumu yapılabilir.

Dursun ve Bayram (2013) ve Clarke (2005) yaptıkları çalışmalarda benzer bulgulara ulaşmışlardır. İki çalışmada sözleşmeli çalışanların iş güvencesi algısının sürekli çalışanlara göre anlamlı bir şekilde daha düşük olduğunu bulmuştur. Bizim elde ettiğimiz bulgular da sözleşmeli çalışanların iş güvencesi düzeyinin kadrolu çalışanlardan düşük olduğu yönündedir. Nitekim elde edilen bulgular Dursun & Bayram (2013) ve Clarke (2005) in bulguları ile paralellik göstermektedir.

H26: Çalışanların iş güvencesi algıları sendika üyeliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H26: Hipotezinin analiz edilmesinde T-Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 20 ve Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 20. Çalışanların Sendika Üyeliği Durumlarına İlişkin İş Güvencesi Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları

T-Testi						
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
Performans Ortalama	Varyansların Eşitliği Varsayımı	7,683	251	0,000	1,19646	0,15572
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	6,999	115,071	0,000	1,19646	0,17094

Tablo 20’de belirtildiği üzere, yapılan T-Testi sonucu anlamlılık değeri ,000 olarak bulunmuş olup bu değer 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin sendika üyeliği durumlarına göre iş güvencesi düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi H26: Çalışanların iş güvencesi algıları sendika üyeliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların sendika üyeliğine göre iş güvencesi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 21. Sendika Üyeliği ve İş Güvencesine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Sendika Üyeliği	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İş Güvencesi	Evet	178	3,7065	1,04415	0,07826
	Hayır	75	2,5100	1,31612	0,15197

Araştırma yapılan kurumdan elde ettiğimiz bulgular sonucunda çalışanların sendika üyeliği durumlarına göre iş güvencesi düzeyleri arasında evet söyleyen çalışanların ortalama değeri 3,7065 olarak bulunmuş olup bu oran hayır söyleyen çalışanların ortalama değerine göre yüksek olmakla birlikte, iki çalışan grubunun iş güvencesi düzeyleri arasındaki fark, istatistiksel olarak ayırt edici bir boyuttur. Çıkan sonuca göre sendika üyesi olan çalışanların iş güvencesi düzeyi fazladır.

H27: Çalışanların iş güvencesi algıları aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H27: Hipotezinin analiz edilmesinde Tek-Yönlü Varyans Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 22 ve Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 22. Bireylerin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre İş Güvencesi Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	133,918	4	33,480	31,597	0,000
Grup İçi	262,773	248	1,060		
Toplam	396,692	252			

Çalışanların iş güvencesi algıları aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hipotezi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer ,000<0,05 olduğu için hipotezde yer alan değişkenler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. H27: Çalışanların iş güvencesi algıları aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Bu hipotez değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

Tablo 23. İş Güvencesi ve Aylık Ortalama Gelir Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1400 TL den az	2	1,7500	0,35355	0,25000
1401-2500 TL	51	2,0392	1,09587	0,15345
2501-4000	133	3,5282	1,08783	0,09433
4001-5500	66	4,0795	0,84485	0,10399
5501 TL	1	2,0000		
Toplam	253	3,3518	1,25466	0,07888

Tablo 23’deki ortalama verilerden ise farklı gelir düzeylerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, 4001-5500 TL arası gelir düzeyine ait çalışanların diğer katılımcılara oranla iş güvencesi düzeyleri fazladır. Bu bulgular

varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların aylık ortalama gelirleri itibariyle iş güvencesini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan kurumdan elde edilen veriler iş güvencesi algısının aylık ortalama gelirlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

H28: Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H28: Hipotezinin analiz edilmesinde T-Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 24 ve Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 24. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Performans Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları

T-Testi						
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
Performans Ortalama	Varyansların Eşitliği Varsayımı	0,096	251	0,924	0,02500	0,26099
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	0,100	27,133	0,921	0,02500	0,24910

Tablo 24'de belirtildiği üzere, yapılan T-Testi sonucu anlamlılık değeri ,924 olarak bulunup, 0,05 değerinden büyük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre performans düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmemektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi H28: Çalışanların performans düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (RED). Araştırma hipotezi reddedilmiş ve çalışanların cinsiyetleri itibariyle performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 25. Cinsiyet ve Performans Düzeylerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Performans	Erkek	230	3,6054	1,19908	0,07907
	Kadın	23	3,6304	1,13285	0,23622

Literatürde cinsiyet değişkeni ve performans düzeyleri arasında farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Gökgez (2013) tarafından yapılan çalışmada kadınların iş başarısı performanslarının erkeklerle göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bakırcı (2016) yaptığı yüksek lisans tezinde Performans faktörleri incelendiğinde personelin cinsiyet değişkenine göre anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir sonucuna varmıştır. Çelebi (2017) tarafından yapılan çalışmada çalışanların cinsiyetlerine göre performans düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir yorumu getirmiştir. Araştırma yapılan kurumda kadın ve erkek çalışanların performansları ortalama değer olarak birbirlerine yakın olarak bulunmuş bu durum iki çalışan grubunun performans düzeylerinin istatistiksel olarak ayırt edici bir boyutta değildir yorumu getirmemizde etkili olmuştur. Bu çalışmada elde edilen sonuçların Bakırcı (2016) ve Çelebi (2017) tarafından yapılan çalışmalardaki elde edilen bulgular ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

H29: Çalışanların performans düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H29: Hipotezinin analiz edilmesinde T-Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 26 ve Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 26. Bireylerin Medeni Durumlarına Göre Performans Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları

T-Testi						
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
Performans Ortalama	Varyansların Eşitliği Varsayımı	9,209	251	0,000	1,29830	0,14098
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	8,107	111,457	0,000	1,29830	0,16014

Tablo 26’da belirtildiği üzere, yapılan T-Testi sonucu anlamlılık değeri ,000 olarak bulunmuş olup bu değer 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre performans düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi H29: Çalışanların performans düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların medeni durumlarına göre performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 27. Medeni Durum ve Performans Düzeylerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Performans	Evli	176	4,0028	0,90908	0,06852
	Bekar	77	2,7045	1,27005	0,14474

Literatürde medeni durum değişkeni ve performans düzeylerine ilişkin farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Gökgöz (2013) tarafından yapılan çalışmada çalışanların medeni durumları ile performansları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bakırcı (2016) yaptığı yüksek lisans tezinde medeni durum değişkeni ile Performans faktörleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir sonucuna varmıştır. Çelebi (2017) tarafından yapılan çalışmada çalışanların medeni

durumlarına göre performans düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varılmış ve evli katılımcıların bekar katılımcılara göre performans düzeyleri fazladır yorumu yapılmıştır.

Araştırma yapılan kurumda çalışanların medeni durumlarına göre performans düzeyleri hakkında yorum getirilecek olursa evli katılımcıların ortalama değeri 4,0028 olarak bekar katılımcıların ortalama değeri 2,7045 olarak bulunmuş olup bu verilerden evli katılımcıların performans düzeyleri bekar olanlara göre yüksektir sonucuna varılabilir. Nitekim elde edilen bulgular Çelebi (2017) tarafından elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir.

H210: Çalışanların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H210: Hipotezinin analiz edilmesinde Tek-Yönlü Varyans Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 28 ve Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 28. Bireylerin Eğitim Durumlarına Göre Performans Düzeylerine

Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	27,999	4	7,000	5,268	0,000
Grup İçi	329,504	248	1,329		
Toplam	357,502	252			

“Eğitim durumu itibariyle çalışanların performans düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır” hipotezi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 28’de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer ,000<0,05 olduğu için hipotezde yer alan değişkenler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. H210: Çalışanların performans düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Bu hipotez değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

Tablo 29. Performans ve Eğitime Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İlköğretim	96	3,6276	1,08154	0,11038
Lise	73	3,2603	1,41325	0,16541
Önlisans	32	3,4219	1,30359	0,23044
Lisans	50	4,1400	0,66846	0,09453
Yüksek Lisans/Doktora	2	5,0000	0,00000	0,00000
Toplam	253	3,6077	1,9108	0,07488

Tablo 29'daki ortalama verilerden ise farklı eğitim düzeylerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, lisans ve yüksek lisans mezunlarının diğer katılımcılara oranla performans düzeyleri fazladır. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, çalışanların eğitim durumu itibariyle performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuç; Araştırma yapılan kurumdan elde edilen verilerin eğitim düzeyi ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bakırcı (2016) ve Çelebi (2017)'nin yüksek lisans tezlerinde çalışanların eğitim durumlarına göre performans düzeyleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varmışlardır. Nitekim elde edilen sonuçlar ile diğer iki çalışmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

H211: Çalışanların performans düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H211: Hipotezinin analiz edilmesinde Tek-Yönlü Varyans Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 30 ve Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 30. Bireylerin Yaş Durumlarına Göre Performans Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	35,775	4	8,944	6,894	0,000
Grup İçi	321,727	248	1,297		
Toplam	357,502	252			

Çalışanların performans düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hipotezi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer ,000<0,05 olduğu için hipotezde yer alan değişkenler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. H211: Çalışanların performans düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Bu hipotez değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

Tablo 31. Performans ve Yaş Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
18-25	18	2,8472	1,21006	0,28521
26-33	49	3,2296	1,34903	0,19272
34-41	68	3,4963	1,35389	0,16418
42-49	55	3,7455	0,99941	0,13476
50 ve üzeri	63	4,1190	0,72656	0,09154
Toplam	253	3,6077	1,19108	0,07488

Tablo 31’deki ortalama verilerden ise farklı yaş düzeylerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamalar dikkate alındığında yaş düzeyi arttıkça çalışan

performansının da arttığı görülmektedir. Elli ve üzeri çalışanların diğer katılımcılara oranla performans düzeyleri fazladır. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların yaş durumları itibariyle performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde Çelebi (2017) yüksek lisans tezinde çalışanların yaş durumlarına göre performans düzeyleri arasında yaptığı korelasyon analizi sonucunda %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna varmış ve yaş ve performans arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Nitekim elde edilen bulgular Çelebi (2017) tarafından elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir.

H212: Çalışanların performans düzeyleri çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H212: Hipotezinin analiz edilmesinde Tek-Yönlü Varyans Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 32, Tablo 33 ve Tablo 34'de verilmiştir.

Tablo 32. Bireylerin Çalışma Şekilleri ve Performans Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	31,026	2	15,513	11,879	0,000
Grup İçi	326,476	250	1,306		
Toplam	357,502	252			

Çalışanların performans düzeyleri çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hipotezi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 32'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer ,000<0,05 olduğu için hipotezde yer alan değişkenler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. H212: Çalışanların performans düzeyleri çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Bu hipotez değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

Tablo 33. Bireylerin Çalışma Şekillerinin Performans Düzeylerine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Kadrolu Çalışan	143	3,9108	1,03606	0,08664
Sözleşmeli Çalışan	101	3,1881	1,29393	0,12875
Sezonluk Çalışan	9	3,5000	0,91001	0,30334
Toplam	253	3,6077	1,19108	0,07488

Tablo 34'den elde edilen veriler kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar arasında performans düzeyleri arasında bir farklılık olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler dikkate alındığında Tablo 33'deki kadrolu ve sözleşmeli çalışanların ortalamaları dikkate alınarak yorum yapmak gerekli olacaktır. Ortalamalarına bakıldığında Tablo 33'de kadrolu çalışanların performans ortalamaları 3,9108 olarak bulunmuş olup sözleşmeli çalışanların ortalamasından yüksek bulunmuştur. Buradan hareketle kadrolu çalışanların performans düzeyi sözleşmeli çalışanlardan yüksektir yorumu getirilebilir.

Tablo 34. Bireylerin Çalışma Şekillerinin Performans Düzeyleri İle İlişkisi
Post Hoc Tests Tukey Testi

İşletmedeki Çalışma Şekliniz		Ortalama Fark	Standart Sapma	Anlamlılık
Kadrolu Çalışan	Sözleşmeli Çalışan	0,72272*	0,14853	0,000
	Sezonluk Çalışan	0,41084	0,39272	0,549
Sözleşmeli Çalışan	Kadrolu Çalışan	-0,72272*	0,14853	0,000
	Sezonluk Çalışan	-0,31188	0,39753	0,713
Sezonluk Çalışan	Kadrolu Çalışan	-0,41084	0,39272	0,549
	Sözleşmeli Çalışan	0,31188	0,39753	0,713

Tablo 34 incelendiğinde anlamlılık değeri $,000 < 0,05$ olan kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar olarak görülmektedir. Kadrolu ve sözleşmeli çalışanlar arasında performansları açısından anlamlı bir farklılık olduğu yorumu yapılabilir.

H213: Çalışanların performans düzeyleri sendika üyeliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H213: Hipotezinin analiz edilmesinde T-Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 35 ve Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 35. Çalışanların Sendika Üyeliği Durumlarına İlişkin Performans Düzeylerine Ait T-Testi Sonuçları

T-Testi						
		t	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Farkın Std. Hatası
Performans Ortalama	Varyansların Eşitliği Varsayımı	6,675	251	0,000	1,01064	0,15140
	Varyansların Eşitsizliği Varsayımı	5,999	112,276	0,000	1,01064	0,16846

Tablo 35’de belirtildiği üzere, yapılan T-Testi sonucu anlamlılık değeri ,000 olarak bulunmuş olup bu değer 0,05 değerinden küçük olduğundan; araştırmaya katılan bireylerin sendika üyeliği durumlarına göre performans düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi H213: Çalışanların performans düzeyleri sendika üyeliğine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların sendika üyeliğine göre performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 36. Sendika Üyeliği ve Performansa Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Sendika Üyeliği	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Performans	Evet	178	3,9073	1,00098	0,07503
	Hayır	75	2,8967	1,30623	0,15083

Araştırma yapılan kurumdan elde ettiğimiz bulgular sonucunda çalışanların sendika üyeliği durumlarına göre performans düzeyleri arasında evet söyleyen

Çalışanların ortalama değeri 3,9073 olarak bulunmuş olup bu oran hayır söyleyen çalışanların ortalama değerine göre yüksek olmakla birlikte, iki çalışan grubunun performans düzeyleri arasındaki fark, istatistiksel olarak ayırt edici bir boyuttur. ıkan sonuca göre sendika yesi olan çalışanların performans düzeyi fazladır.

H214: Çalışanların performans düzeyleri aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H214: Hipotezinin analiz edilmesinde Tek-Yönlü Varyans Analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 37 ve Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 37. Bireylerin Aylık Ortalama Gelirlerine Göre Performans Düzeylerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	DF	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	107,460	4	23,865	26,646	0,000
Grup İçi	250,042	248	1,008		
Toplam	357,502	252			

Çalışanların performans düzeyleri aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hipotezi varyans analizi yardımıyla sınanmış ve analiz sonuçları Tablo 37'de verilmiştir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer ,000<0,05 olduğu için hipotezde yer alan değişkenler arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. H214: Çalışanların performans düzeyleri aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (KABUL). Bu hipotez değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için kabul edilmiştir.

Tablo 38. Performans ve Aylık Ortalama Gelir Durumlarına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
1400 TL den az	2	3,5000	0,00000	0,00000
1401-2500 TL	51	2,3824	1,16657	0,16335
2501-4000	133	3,7538	1,04128	0,09029
4001-5500	66	4,2500	0,77335	0,09519
5501 TL	1	4,5000	.	.
Toplam	253	3,6077	1,19108	0,07488

Tablo 38'deki ortalama verilerden ise farklı gelir düzeylerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalamaları dikkate alındığında, 4001-5500 TL arası gelir düzeyine ait çalışanlar ile 5501 TL ve üzeri çalışanların diğer katılımcılara oranla performans düzeyleri fazladır. Bu bulgular varyans analiz sonuçları ile birlikte ele alındığında, araştırma hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların aylık ortalama gelirleri itibarıyla performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma yapılan kurumdan elde edilen veriler performans düzeyinin aylık ortalama gelirlerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında iş güvencesi ve performans ile ilgili yapılan literatür taramasının ardından Afyonkarahisar ilinde Devlet Demiryolu çalışanlarının katılımı ile iş güvencesinin çalışanların performansları üzerindeki etkisi üzerine bir alan araştırması yapılmıştır. Afyonkarahisar İlinde Devlet Demiryolları'nda çalışan bireylerin iş güvencesinin ne boyutta olduğu, bu faktörlerin çalışanların performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Daha sonra çalışanların demografik özelliklerine göre değerlendirilip, bağımsız değişken olan iş güvencesi ve bağımlı değişken olan performansla nihayetinde sonuçlarına değinilmiştir. Literatürde cinsiyet değişkeni ve iş güvencesi algısı açısından farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Genel olarak; erkek işçiler için, ailenin geçimini sağlama sorumluluğu nedeniyle işin öneminin daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir. Bireylerin medeni durumlarına göre iş güvencesi düzeyleri farklıdır. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş güvencesi düzeyleri daha fazladır. Eğitim durumlarına göre bakıldığında ilköğretim, lise, lisans ve önlisans mezunlarına oranla lisans ve yüksek lisans mezunlarının iş güvencesi düzeyleri fazladır. Nitekim Mustafa Türkmen'de iş sağlığı ve güvenliği uzmanlık tezinde iş güvencesi ölçeği ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulmuştur (Türkmen, 2016: 75). Çalışanların yaş durumlarına göre iş güvencesi düzeylerine bakıldığında elli ve üzeri yaş grubunda olan çalışanların iş güvencesi düzeyi diğerlerine oranla fazladır. Çalışma şekillerine göre kadrolu çalışanların iş güvencesi düzeyi diğerlerine oranla yüksektir. Sendika üyesi olan çalışanların iş güvencesi düzeyi diğerlerine oranla fazladır. Aylık ortalama gelir düzeyine ilişkin 4001-5500 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanların iş güvencesi düzeyi diğerlerine oranla yüksektir.

Çalışanların demografik özelliklerinden biri de cinsiyet faktörüdür. Bireylerin cinsiyetlerine göre performans düzeyleri arasında yapılan araştırmaya göre anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Kadınlarda performans düzeyi ortalamaları 3,6304 iken, erkeklerde 3,6054'dür. Araştırma yapılan kurumda kadın ve erkek çalışanların performansları ortalama değer olarak birbirlerine yakın olarak bulunmuş bu durum iki çalışan grubunun performans düzeylerinin istatistiksel olarak ayırt edici bir boyutta değildir yorumu getirmemizde etkili olmuştur. Bireylerin medeni durumlarına göre performanslarında ise anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma yapılan kurumda çalışanların medeni durumlarına göre performans düzeylerine bakıldığında evli katılımcıların ortalama değeri 4,0028 olarak bekar katılımcıların ortalama değeri 2,7045 olarak bulunmuş olup bu verilerden evli katılımcıların performans düzeyleri bekar olanlara göre yüksektir sonucuna varılabilir. Bireylerin eğitim durumları ve performansları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Farklı eğitim düzeylerindeki çalışanların söz konusu faktörden aldıkları ortalama puanlar arasında belirgin bir fark olduğu gözlenmektedir. Eğitim durumlarına göre ilköğretim, lise, lisans ve önlisans mezunlarına oranla lisans ve yüksek lisans mezunlarının performans düzeyleri fazladır. Çalışanların yaş durumlarına göre performans düzeyleri, elli ve üzeri yaş grubunda olan çalışanların performansı diğerlerine oranla fazladır. Çalışma şekillerine göre kadrolu çalışanların performans düzeyi diğerlerine oranla yüksektir. Sendika üyesi olan çalışanların performans düzeyi diğerlerine oranla fazladır. Aylık ortalama gelir düzeyine ilişkin 4001-5500 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanların performans düzeyi diğerlerine oranla yüksektir.

İş güvencesi ve bireylerin performans düzeyleri arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki vardır. Çalışanların iş güvencesinin olması performanslarını pozitif yönde etkiler. Bu hipotez ile değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için kabul edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra algılanan performans bağımlı değişkeninin iş güvencesi bağımsız değişkeninden etkilenmesini gösteren doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çalışanın iş güvencesi düzeyinin çalışanın performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak; araştırma verileri iş güvencesi değişkeni ile performans değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla günümüzde işletmelerin en değerli varlığı olarak kabul edilen insan faktörünün işletme amaçları doğrultusunda en etkili şekilde yönlendirilebilmesi ve istenilen performansın elde edilebilmesi için çalışanlara iş güvencesinin sunulması gerekmektedir. Nitekim son zamanlarda yapılan araştırmalar günümüzde iş güvencesi ihtiyacının birçok çalışan açısından ücret gibi maddi beklentilerin dahi önüne geçtiğini göstermektedir. Yüksek iş güvencesine sahip çalışanlar küreselleşen dünyada işletmelerin ihtiyaç duydukları çalışan profilini oluşturacaktır. Özellikle dünyada ve ülkemizde işsizlik oranları göz önüne alındığında, iş güvencesi

değişkenine neden daha çok araştırmalarda yer verilmesi gerektiğinin anlam ve önemi daha da artmaktadır.



KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2009). *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Bursa : 4. Baskı, Dora Yayıncılık.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 32,(32), 171-202.
- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Çanakkale, Biga İ.İ.B.F.Yayınları.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Bursa, Ekin Yayınevi.
- Akın, L. (2013). *Bireysel İş Hukuku*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Yayınları.
- Aksoy, M. (2010). *Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Akyiğit, E. (2007). *Türk İş Hukukunda İş Güvencesi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Alper, Y., & Kılıkış, İ. (2015). *İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku*, Bursa, Dora Basın Yayın.
- Andaç, F. (2008). *İş Hukuku (Türk Çalışma Hukuku Uygulaması)*, Ankara, Adalet Yayınevi.
- Altuntaş, E. (2004). *Stres Yönetimi*, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Arıcı, K. (1999). *İşçi Sağlığı ve Güvenliği Dersleri*, Ankara, TES-İŞ Eğitim Yayınları .
- Aydın, U. (2000): “İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları” Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet

Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Ücretsiz Yayını, Yayın No: 38, s. 1003-1024, <http://tuhis.org.tr/resim/files/nekinarmagan.pdf> (Erişim Tarihi: 16.09.2018).

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (23), 35-59.

Bakırcı, B. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi).Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, Ekinoks Yayınları.

Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.

Belber, B. G., & Etyemez, S. (2017). Alınan Eğitim Hizmetiyle Oluşan İş Güvencesi Algısının, İşe Yönelik Eğilime Etkisi: Önlisans Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* , 7 (2), 160-179.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayıncılık.

Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* , 1,(9), 1-18.

Canman, A. D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara, Todaie Yayınları.

Chih, Y. Y., Kiazad, K., Li, M., Capezio, A., Zhou, L., & Restubog, S. L. D. (2017). Broken Promises: Implications for the Job Insecurity and Job Performance of Chinese Construction Workers. *Journal of Construction Engineering*

and Management, 143(4), [04016114]. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001244](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001244)

Clark, L.Y (2005), “*Moderators of the effects of perceived job security: A comparison of temporary and permanent employees*”, Queensland University of Technology, Queensland, Australia.

Cummings, T.G. ve Worley, C.G (1997). *Organization Development and Change*. United States of America, International Thompson Publishing.

Çağlar, F. (2010). *İş Güvencesi Kavramı ve İş Güvencesinin Etkilerini Çalışanların Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. Çalışma ve Toplum , 117-140.

Çelebi, İ. (2017). *İşletmelerde İş Güvencesizliğinin Tükenmişliğe ve Performansa Etkileri ve Adıyaman Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

Daft, R.L. (1997). *Management*, 4th Edn., Dryden Press, Orlando.

Demircioğlu, M., & Centel, T. (2003). İş Hukuku. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Dıgın, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Güvencesi ve Konuyla İlgili Yapılan Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.

Dıgın, Ö., & Ünsar, S. (2010). Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (26) , 2-3.

Dursun, S., & Bayram, N. (2013). İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , 4.

Edwards, M.R. (1996). Improving Performance With 360–Degree Feedback. *Career Development International*, 1,(3), 5-8.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi No:248.

Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım Yayım.

Erlinghagen, M. (2008). Self-Perceived Job Insecurity and Social Context: A Multi-Level Analysis of 17 European Countries. *European Sociological Review* , 24,(2), 183-197.

Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa Yayıncılık.

Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi*, Eskişehir, Birlik Ofset.

Gökgöz, H. (2013). Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi:Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi).Trakya Üniversitesi,. Edirne.

Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review* , 438-448.

Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14,(1), 271-288.

Güney, S. (2012). *Liderlik*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: MediaCat Yayınları.

HARRİSON, K. & GOULDING, A. (1997), “Performance Appraisal in Public Libraries” *New Library World*, Vol. 98 Number: 1138, pp. 275 - 280 MCB University Pres-ISSN 0307 – 4803.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, (35),1-2.

İlsev, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. içinde Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık .

İslamoğlu, A. H., & Alınacı, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi SBE, Ankara.

Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*, Bursa, Dora Yayın Dağıtım.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Alfa Basım Yayım.

Kıngır, S. & Taşkiran E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,1,(8).

Kirkman, B. L. & Rosen B. (1999) “Beyond SelfManagement: Antecedents and Consequences of Team Empowerment” *Academy of Management Journal*, 42,(1), 58-74.

Koç, H. & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koç, M. (2005). *Tüm Yönleriyle İş Güvencesi*, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık.

Koç, Y. (2000). *Dünyada İş Güvencesi*. Mart 1, 2017 tarihinde [www.google.com.tr: http://docplayer.biz.tr/1043781-Dunyada-is-guvencesi-yildirim-koc.html](http://docplayer.biz.tr/1043781-Dunyada-is-guvencesi-yildirim-koc.html) adresinden alındı

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Kraja, G. (2015). Job Security and Performance:Case Study of the Albanian Public Administration. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* , 4 (2), 19-26.

Kurt, R. (2010). Devamsızlık Yapan İşçinin İş Sözleşmesinin Feshi. *Mali Çözüm Dergisi*, 235-245.

Lale, S. (2010). İş Güvencesinin Kapsamı Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Mali Çözüm Dergisi*, (98), 217-224.

Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mohr, G. B. (2000). The Changing Significance of Different Stressors After the Announcement of Bankruptcy: A Longitudinal Investigation With Special Emphasis on Job Insecurity, *Journal Of Organizational Behavior*, 21(3), 337-359.

Mollamahmutoğlu, H. (2008). *İş Hukuku*, Ankara, Turhan Kitapevi.

Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Narmanlıoğlu, Ü. (2012). *İş Hukuku Ferdi İş İlişkileri I*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Naswall, K. & De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), 189-215.

Önder, Ç., & Wasti, S. A. (2002). İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği: Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2,(1), 23-47.

Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (K.İ.T.'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi). Ankara: Gazi Kitabevi.

Özcan, D. (2013). *İş Hukukunda Fesih ve İş Güvencesi*, Ankara, Adalet Yayınevi.

Özel, K. (2004). *İş Sağlığı ve Güvenliği*, İstanbul, İstanbul Barosu Yayınları.

Özgen, H., & Yalçın, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım . Adana: Nobel Kitabevi.

Palmer, Margaret J. (1993). Performans Değerlendirmeleri. İstanbul : Çeviren: Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008), “Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 13(2), 143-164.

Pugh, D.(1991). *Organizational Behaviour*, Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Alfa Basım.

Sahu, R. (2007). *Performance Management System*, Excel Books India. New Delhi.

Senyen-Kaplan, E. T. (2017). *Bireysel İş Hukuku*, Ankara, Gazi Kitabevi.

Serdan, M. E. (2011). *4857 Sayılı İş Kanunu’nda İş Güvencesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Spinks, Nelda, Wells, Barron and Meche, Melanie, “Appraising the appraisals: Computerized performance appraisal systems”, *Career Development International* 4/2 (1999) 94- 100 MCB University Pres (ISSN 1362- 0436).

Sur, M. (2017). *İş Hukuku Toplu İlişkiler*. Ankara: Turhankitabevi.

Süzek, S. (2013). *İş Hukuku*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Szilagyi, A.D. (1981). *Management and Performance*, Santa Monica, Goodyear Publishing Company, California.

Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology* , 7, 242–264.

Şakar, M. (2010). *İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuku*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Şakar, M. (2016). *İş Hukuku Uygulaması*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Şehirli, M., & Taşkent, Z. (2016). Bireysel Mutluluk İle Bireysel İş Performansı Arasında Doğrusal Bir İlişki Var Mıdır? *Turkish Journal of Marketing* , 1 (3), 150-163.

Tabachnick and Fidell, (2013). *B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics*, (6. Baskı), Pearson, Boston.

Taşkent, S. (1991). *İş Guvencesi*, İstanbul, Hazar Yayınları.

Taşkent, S., & Öztürk, G. S. (2015). *İş Hukukunun Temel Yasaları*. İstanbul: Beta.

Tınaz, P. (2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul, Beta Yayıncılık.

Tiyek, R., & Eryiğit, B. H. (2013). İş Guvencesi Kapsamında Performans Değerlendirme. *Mevzuat Dergisi*,16(182).

Tosun, S.(2004). *İş Guvencesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri ve Konu İle İlgili Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11,(1), 251-269.

Türkiye Cumhuriyeti İş Kanunu (2003), T. C. Resmi Gazete, 25134, 10 Haziran 2003.

Türkmen,M. (2016). *Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikososyal Risklerinin Değerlendirilmesi ve E- Devlet Proje Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Uyargil, C. (2010). Performans Değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. içinde İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta Yayınları.

Üner, M. vd, (2008). *Genel İşletmecilik*, Ankara, Detay Yayıncılık.

Ünsalan, E., & Şimşeker, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Detay Yayıncılık.

Witte, H. D. (2005). Job Insecurity: Review Of The International Literature On Definitions, Prevalence, Antecedents And Consequences. SA Journal of Industrial Psychology , 31,(4), 1-6.

Wilson, John P. & Western, Steven (2000), “Performance Appraisal: an Obstacle to Training and Development?”, Journal of European Industrial Training, 24/ 7 (2000) 384- 390

Yenisey, K. D. (2013). *Bireysel İş Hukuku*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Basımevi.

Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

ANKET FORMU

DEĞERLİ KATILIMCI,

Bu anket, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında, Yüksek Lisans Tez Çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin amacı; iş güvencesinin çalışanların performansına olan etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankettten elde edilen veriler sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Süleyman CANDAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Medeni durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekâr

3. Yaşınız? ☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50 ve üzeri

4. Eğitim durumunuz?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans(2yıllık) ☐ Lisans(4yıllık) ☐ Yüksek lisans / Doktora

5. Göreviniz

☐ İşçi ☐ Memur ☐ Teknik Eleman ☐ Müdür ☐ Diğer

6. Aylık ortalama geliriniz?

☐ 1.400TL'den az ☐ 1.401-2.500 TL ☐ 2.501-4.000 TL ☐ 4.001-5.500 TL ☐ 5.501 TL ve üzeri

7. İşletmedeki Çalışma Şekliniz Nedir?

☐ Kadrolu Çalışan ☐ Sözleşmeli Çalışan ☐ Sezonluk Çalışan

8. Bir Sendikaya Üyemisiniz? ☐ Evet ☐ Hayır

9. Halen bulunduğunuz kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız ?

☐ Bir yıldan az ☐ 1-4 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 11 yıl ve üzeri

İŞ GÜVENCESİ VE PERFORMANS İLE İLGİLİ SORULAR

1- İş Güvencesi Anketi

Aşağıda İş Güvencesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine, kendi düşünce ve görüşünüze uyan bir cevap seçeneğini işaretleyerek cevap veriniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1- Kurumumuzda işler iş güvencesi artıracak şekilde planlanmıştır.					
2- Kurumumuzda çalışma şartlarını belirten ve adil ücretle ilgili açık ifadelerle yapılan bir iş sözleşmesi vardır.					
3- Ücretlerin düzenli olarak ödeneceği ve hakların ilgili kontrata göre sağlanacağı garanti altına alınmıştır.					
4- Kurumumuzda adaletsiz işten çıkarmaya karşı çalışanlar ve temsilcileri korunur.					

2- Performans Anketi

Aşağıda performans ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelerin her birine, kendi düşünce ve görüşünüze uyan bir cevap seçeneğini işaretleyerek cevap veriniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	FİKRİM YOK	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1- İşimde Göstermiş Olduğum Performans Düzeyim Yüksek					
2- Görevlerimi Tam Zamanında Tamamlarım					
3-İş Hedeflerime Fazlasıyla Ulaşıyorum					
4-Sunduğum Hizmet Kalitesinde Standartlara Fazlasıyla Ulaştığımdan Eminim					

