

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME, YETKİNLİK VE İŞ TATMİNİNİN
PERFORMANSA ETKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan :
Mehmet BİRSEN

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME, YETKİNLİK VE İŞ TATMİNİNİN
PERFORMANSA ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Mehmet BİRSEN

Öğrenci No:

140778110

Danışman:

Dr. Öğretim Üyesi İlkay KANIK

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatmininin Performansa Etkisi*” başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve onurumla doğrularım.

02/05/2018

MEHMET BİRSEN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

02 / 05 / 2018.

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **140778110** numaralı **Mehmet BİRSEN**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatmininin Performansa Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi İlkay KANIK
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Halit KESKİN
(Yıldız Teknik Üniversitesi)

Adı Soyadı : Mehmet BİRSEN
Danışmanı : Dr. Öğretim Üyesi İlkay KANIK
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları, Yetkinlik, İş Tatmini

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YETKİNLİK VE İŞ TATMİNİNİN PERFORMANSA ETKİSİ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve küresel rekabetin artışıyla birlikte örgütlerin, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlama istekleri de artış göstermektedir. Bu sebebe bağlı olarak örgütlerdeki en önemli kaynağın şüphesiz çalışan yani insan olduğu sonucuna varılmaktadır. Örgütler birbirlerine karşı rekabet avantajı sağlarken, çalışanların yapmış oldukları işlerinden almış oldukları iş tatmin düzeylerini artırmak durumundadır. Bunun yanı sıra işletmeler çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için onların sahip oldukları yetkinlik düzeylerini de aynı şekilde artırmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş tatmininin performansa etkisinin daha iyi anlaşılması için bu çalışmada İstanbul bölgesinde vida cıvata üretimi sektöründe faaliyet gösteren firmada 180 çalışanla anket yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda iş tatmini ve çalışan yetkinliklerinin onların performanslarına etki ettiği görülmüştür. Çalışanların iş tatmin düzeyleri arttıkça performansları artmaktadır. Aynı şekilde çalışanların yetkinlik düzeyleri arttıkça performansları da artmaktadır.

Name and Surname : Mehmet BİRSEN
Advisor : Dr. Academician İlkey KANIK
Type and Date : Master, 2018
Scope : Human Resources
Keywords : Performance Evaluation, Human Resources, Competences
Job Satisfaction

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPETENCY AND JOB SATISFACTION ON PERFORMANCE WITHIN THE SCOPE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Nowadays, the demand of institutions to obtain an advantage towards competitors seemingly increases in parallel with the latest technological developments and the increase of global competition. This reveals that the most significant resource of institutions is labor force; therefore, decent employees. Institutions, while obtaining an advantage over competitors must provide the level of job satisfaction of employees regarding the work they do. Meanwhile, institutions must also increase the level of employee competency so that they may provide more efficient results.

In order to have a better understanding of how competency and job satisfaction effects performance within the scope of Performance Assessment in Human Resources Management; research has been made on 180 employees via survey method, in a company active in the fasteners industry located in Istanbul. The results of the research reveal that job satisfaction and employee competency has a direct influence on performance. Results also point out that the increase of the level of competency increases performance.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	4
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	6
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	7
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi.....	9
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	12
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	12
1.3.2. İş Analizleri.....	14
1.3.3. Performans Değerlendirme	15
1.3.4. Kariyer Yönetimi	15
1.3.5. İş Sağlığı ve Güvenliği.....	16
1.3.6. Ücret Yönetimi.....	18
1.3.7. Eğitim ve Geliştirme Olgusu.....	19
1.3.8. Motivasyon Yönetimi.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Kavramı	22
2.2. Performans Yönetimi Kavramı	24
2.3. Performans Değerlendirme Kavramı	24

2.4. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Boyutu	27
2.5. Performans Kavramları	27
2.5.1. Kârlılık	29
2.5.2. Verimlilik	29
2.5.3. Etkinlik	30
2.5.4. Motivasyon	31
2.5.5. İş Tatmini	31
2.5.6. Müşteri Memnuniyeti	32
2.6. Performans Çeşitleri	32
2.7. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Önemi	34
2.8. Performans Değerlemenin Etkinliğine Etki Eden Etmenler	38
2.8.1. Çalışan Memnuniyeti	38
2.8.2. Çalışan Düşünceleri	38
2.8.3. Çalışanların İşletmeye Güveni	39
2.8.4. Katılımcılık	39
2.8.5. Geribildirim	40
2.8.6. Çalışan İş Uyumunun Sağlanması	40
2.9. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları	41
2.10. Performans Değerlendirmenin Faydaları ve Karşılaşılan Sorunlar	41
2.11. Performans Kriterleri ve Değerlendirme Yaklaşımları	43
2.12. İş Tatmininin Performansa Etkisi Üzerine Hipotez Geliştirme	47
2.13. Yetkinliğin Performansa Etkisi Üzerine Hipotez Geliştirme	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.YETKİNLİK VE İŞ TATMİNİNİN PERFORMANSA ETKİSİ

3.1. Yöntem	53
3.2. Amaç ve Kapsam	53
3.3. Veri Toplama Araçları	53
3.4. Araştırmanın Kısıtları	54
3.5. Kişisel Bilgi Formu	54

	<u>Sayfa No</u>
3.6. İş Doyumu Ölçeği	54
3.7. Yetkinlik Ölçeği	57
3.8. İş Performans Ölçeği.....	58
3.9. Araştırma Hipotezleri.....	60
3.10. Araştırma Modeli	61
3.11. Veri Analizi	62
3.12. Bulgular.....	62
3.13. Tanımlayıcı Bulgular	62
3.14. Ölçek Betimsel İstatistikleri.....	64
3.15. Araştırma Hipotezlerine Yönelik İstatistiksel Analizler	65
SONUÇ	75
KAYNAKLAR	79
ÖZGEÇMİŞ	93

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. İş Doyumu Ölçeği KMO Ve Bartlett's Test İstatistikleri	54
Tablo 2. İş Doyumu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları	55
Tablo 3. İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Rotasyon Matrisi.....	55
Tablo 4. İş Doyumu Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	56
Tablo 5. Yetkinlik Ölçeği KMO Ve Bartlett's Test İstatistikleri	57
Tablo 6. Yetkinlik Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları	57
Tablo 7. Yetkinlik Ölçeği Faktör Analizi Rotasyon Matrisi	58
Tablo 8. Yetkinlik Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	58
Tablo 9. İş Performansı Ölçeği KMO Ve Bartlett's Test İstatistikleri	59
Tablo 10. İş Performansı Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	59
Tablo 11. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi Rotasyon Matrisi.....	59
Tablo 12. İş Performansı Ölçeği Güvenirlilik	60
Tablo 13. Tüm Ölçekler Güvenirlilik Ölçeği	60
Tablo 14. Demografik İstatistikler	62
Tablo 15. İş İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	63
Tablo 16. Ölçek Betimsel İstatistikleri.....	64
Tablo 17. Ölçek Ve Altboyut Normal Dağılım İstatistikleri.....	64
Tablo 18. Cinsiyete Bağlı Farkları Test Eden Bağımsız Örneklem T-testi İstatistikleri.....	65
Tablo 19. Yaş Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Anova Test İstatistikleri	66
Tablo 20. Eğitim Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Anova Test İstatistikleri.....	67
Tablo 21. Unvan Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri.....	68
Tablo 22. Mesleki Tecrübe Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Anova Testi İstatistikleri	69
Tablo 23. Mesleki Tecrübe Faktörüne Bağlı Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tukey Post Hoc Test İstatistikleri	70
Tablo 24. Mesleki Tecrübe Faktörüne Bağlı İş Performansları Arasındaki Farkları Sınayan Tukey Post Hoc Test İstatistikleri	70

Tablo No**Sayfa No**

Tablo 25. İş Yerindeki Çalışma Süresi Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Anova Testi İstatistikleri	71
Tablo 26. Regresyon Analizi Tahmin İstatistikleri	73



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sekil No

Sayfa No

Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	13
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	61



KISALTMALAR

A.Ş.	: Anonim Şirketi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ArGe	: Araştırma Geliştirme
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

GİRİŞ

Hızlı değişimin yaşıandığı dünyamızda, değişimin getirdiğı yeni koşullar insan kaynakları yönetimi yaklaşımında ve uygulamalarında farklı konuları ve yeni yönelimleri beraberinde getirmiştir. Çağımızda dünya global bir köy olarak görölmektedir. Bundan dolayı da sınırlar ortadan kalkarak, örgütler arasındaki rekabet, mekana bakılmaksızın gerçekleşmektedir.

İşletmeler sektörlerinde başarılı olabilmek için, teknolojik gelişmelere uyum sağlamak ve sektördeki yeni süreçleri takip etmek durumundadırlar. Belli bir ekonomik güce sahip olan firmaların, teknolojik yenilikleri takip ederek işletmeye uyarlamaları mümkündür. Ancak, önemli olan nokta, teknolojiyi insan kaynağı ile etkili bir şekilde kullanmak ve mümkün olan en yüksek sonucu elde edebilmektir. İşletmeleri bu anlamda başarıya ulaştıracak en önemli unsur, nitelikli işgörenlere sahip olmaktır. Nitelikli işgörenlere sahip işletmelerin, etkin bir insan kaynakları yönetimi ile amaçlarına ulaşmaları daha mümkündür. Özellikle, işgörenler çok daha önemli bir sermaye olarak görölmektedirler. Zira, hizmet işgörenler aracılığıyla verilmekte ve hizmetin kalitesini ve müşterinin memnuniyetini, işgörenlerin performansları belirlemektedir. Ancak, nitelikli kişilere sahip olmak, örgütsel başarıyı sürdürmek için yeterli değildir. Önemli olan, çalışanların performanslarında azalma olmaksızın işletmede sürekliliklerini sağlayabilmektir. Bu çerçevede performans kavramı, nitelikli bireyleri işletmede tutabilmek ve onlardan üst düzeyde verimlilik elde edebilmek için önem kazanmaktadır.

Doğru performans yönetimi ile işgörenlerden verim alarak sürdürülebilirliği sağlamak aynı zamanda işgörenlerin de hem maddi anlamda hem de kariyerleri açısından tatmine ulaşmaları çok önemli bir husustur. Son on beş yıl öncesine kadar işletmeler, kurumsal gelişimlerine sadece bilanço, gelir tablosu ve nakit akımı gibi muhasebe ile ilgili işlemlere bakarak karar vermekteydiler. Konjonktürel yapı, rekabetin ve küreselleşmenin hız kazandığı günümüz koşullarında iç müşterilerin yani çalışanlarında memnuniyetinin sağlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Entelektüel sermaye, stratejik insan kaynakları konularındaki önemin gittikçe artması ve bu önemin kavranması noktasında çalışanların verimliliğinin artırılması ve sürdürülebilirliğin sağlanmasını zaruri bir hale getirmiştir. Bu bağlamda performanslarının ölçülmesi hem

işveren hem de işgören açısından nesnel hakkaniyetin de sağlanması adına önemli bir kriter olarak günümüzdeki yerini almıştır.

- **Çalışmanın Amacı:** Uluslararası rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde bir çok işletme, performans değerlendirmeyi nitelikli işgörenleri işletmeye çekmek, iş tatmini ile verimliliği yükseltmek için stratejik bir araç olarak kullanmakta, değerlemeyi birçok yönetsel karara temel olarak almaktadır. Bu çalışmada çalışanların yapmış oldukları işten aldıkları iş tatmini ve sahip oldukları yetkinliklerin onların performansına etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

- **Çalışmanın Önemi:** Örgütler, hedeflerini gerçekleştirmek yoluyla yoğun rekabet şartlarından sıyrılmak ve sürekli büyümek isterler. Bu amaçla üretim faktörlerine büyük miktarlarda yatırımlar yaparlar. Sektörden sektöre, üretim faktörlerinin ağırlığı değişmekle birlikte, insan faktörü temel olarak tüm sektörlerin vazgeçilmez kaynağı olarak görülmektedir. Bu farkındalık, örgütlerde işgörene verilen önemin artmasına yol açmış ve işgörenin performansını etkileyebilecek faktörler irdelenmeye başlanmıştır. Çünkü, örgütsel başarının, işgörenin başarısından geçtiği, bugün artık kabul edilen tartışmasız bir gerçektir. İşgörenin işini sevmesi, örgütün bir parçası olmaktan memnunluk duyması, örgütün değerleri ve hedefleri için ekstra çaba harcamak konusunda gönüllü olması, performans ve motivasyonunun yüksek olması, yaptığı işten doyum alması, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgüt dışındaki alternatiflere duyarsız kalması gibi davranış ve tutumları, yüksek örgütsel bağlılığının birer sonucu olarak görülmektedir. Bu anlamda yetkinlik ve iş tatmininin performansa etkisi önem kazanmaktadır. Yapılan çalışmada performansa etki eden bu iki faktör irdelenmeye çalışılmıştır.

- **Çalışmanın Kısıtları :** Bu araştırma sadece İstanbul ilinde bulunan vida civata sektöründeki firma çalışanlarının gönüllü katılımları ile gerçekleştirilmiştir. Diğer sektörler araştırmanın dışında bırakılmıştır. Araştırma gönüllü olarak katılan 180 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışma üç bölüm halinde planlanmıştır. Birinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına, tarihsel gelişimine ve fonksiyonlarına yer verilmiş, ikinci bölümde Performans Değerlendirme ele alınmış performans kavramı, tarihsel gelişimi, işletme

içindeki kullanım alanları ile günümüzdeki yaklaşımlara değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışan yetkinlikleri ve iş tatminlerinin performansa etkisi araştırılmıştır. Çalışma İstanbul da vida cıvata üretimi sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 180 çalışanına anket yöntemi tekniği kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi benimsenmiştir. Toplanan veriler Microsoft Excel programına aktarılmıştır. Excel programında gerekli sayısal kodlamalar yapıldıktan sonra veri SPSS programına aktarılmıştır. Araştırmanın devamında istatistiksel analizler SPSS programında yapılmıştır. Yapılan analiz teknikleriyle ilgili gerekli varsayım, bilgi ve kaynaklar ilgili bölümlerde paylaşılmıştır.

Yapılmış olan bu çalışmanın, akademik camiaya, araştırmacılara, özel sektör ve kamu sektöründeki şirketlere, yöneticilere, öğrencilere ve ayrıca konuya ilgi duyan tüm okuyuculara katkı sağlaması ümit edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) İngilizcede, “Human Resources Management” biçiminde yazıldığı sıkça görülmekle beraber, daha yaygın olarak “Human Resource Management” biçiminde, tekil şekliyle kullanıldığı belirtilmektedir. Türkçede de aynı biçimde de, “İnsan Kaynakları Yönetimi” veya “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” olarak kullanılmakta ve her iki ifadeye de rastlanmaktadır.

İnsan Kaynakları ifadesinin ilk olarak 1817’de, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmaya başlandığı kaydedilmiştir. Fakat İKY ifadesinin içerik olarak bir aşama kaydedip bugünkü anlamına tam olarak kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim konusunda ileri sürülen düşünceler sayesinde biçimlendiği benimsenmektedir. İnsan unsuru bir örgüt için en önemi kaynak olduğu için, örgütsel veya kurumsal başarı adına insanın gayet rasyonel kullanımı esas olmaktadır. Bu bakış ve değerlendirmeyi en iyi içeren tutum ve ona paralel kavramı da ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’ terimi ifade etmektedir (Akçakaya, 2010: 12-13).

İnsan Kaynakları Yönetimi terimi çeşitli kaynaklarda farklı yönleri vurgulanarak tanımlanmıştır. Kendi alanlarında uzman durumunda olan kişilerin yaptıkları tanımların en geniş anlamıyla bir değerlendirme içerdiği gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları terimi örgütlerin ürün ortaya konması veya hizmet üretilmesi biçiminde belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmek amacıyla devreye almak durumunda oldukları kaynakların birini temsil eder. İnsan ögesi, üretimin hem en önemli parçasıdır ve hem de üretim olgusunun hedefi durumundadır. Bu açıdan İnsan Kaynakları (İK) söylemi bir örgütteki en üst düzeydeki kimselerden en alt düzeydeki kimselere dek bütün iş görenleri içermektedir (Şimşek ve Öge, 2007: 1).

İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynakları diye adlandırılan gücün, kurumun stratejik hedefleri çerçevesinde en yararlı olacak yönde ve biçimde kullanılmasını ve tüm iş görenlerin beklentilerinin karşılanması yoluyla ile mesleki gelişimlerinin gerçekleştirilmesini, bu yönde uygulanan tüm politikaları ifade etmektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, işletmeler için çok büyük önem ifade etmektedir. Çünkü işletmeler kendi strateji ve hedeflerine uygun olan insan kaynağını ancak insan kaynakları yönetimi marifetiyle seçip sağlayabilmektedirler (Şimşek ve Öge, 2007: 2).

İnsan kaynakları yönetimi şu biçimde de tanımlanmıştır: Herhangi bir örgütsel ve çevresel durumda insan kaynaklarının örgütün kendisine, kişiye ve çevreye faydalı olacak biçimde ve aynı zamanda kanunlara uygun olarak etkin biçimde yönetilmesini gerçekleştiren işlev ve çalışmaların bütünüdür (Sadullah, vd., 2010: 3).

İnsan kaynakları yönetimini örgütteki tüm insanları ve iş görenleri o işletmenin ve toplumun mümkün olabilecek en azami faydası yönünde etkili biçimde yönetmek diye tarif etmiştir. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde ki bir işletme insan kaynağı denilen çok önemli sermayeyi veya gücü rahat biçimde yönetir ve kullanır. (Bingöl 2013: 9).

Barutçugil (2004: 32)'e göre ise insan kaynakları yönetimi, bir yapılanma çerçevesinde azami düzeyde verimli olabilecek iş gücünün sağlanabilmesi, gerektiğinde güncelleştirilmesi ve iş bağlamında odaklanmanın gerçekleştirilmesi adına yapılan bütün aktivitelerin yönetilmesidir. Genel bir değerlendirme ve bakışla tanımla insan kaynakları yönetimi, en kapsayıcı ifadesiyle bir örgütün en değerli sermayesinin insan olduğunun kabulü ve çalışan o insanların, etkin yönetimi maksadıyla geliştirilmiş olan en stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), çağdaş bir yaklaşım olarak özellikle ekonomi, istihdam, çalışanların örgütlenmesi, toplu pazarlık görüşmeleri, çalışma hayatında oluşan değişme ve gelişmeler, sendikal haklar ve genel nüfus gibi iş ve çalışma konularında meydana gelen olay ve olgular çerçevesinde iş örgütlerinde bulunan personelle ilgili kullanılan Personel Yönetimi ifadesinin yerine geçmeye başlamıştır. İKY yaklaşımı bu anlamda gerçekten de personel yönetimine ilişkin çağdaş bir yaklaşım demektir ve böyle

bir anlamı temsil eder. Bir başka ifadeyle bu düşünce insan faktörünü organizasyonun merkezine koyar ve onu ön plana çıkarır (Şimşek ve Öge, 2007: 2).

Günümüzde bir organizasyonun içinde bulunan insan kaynakları dışındaki diğer faktörler sağlam ve güvenilir olsa bile insan kaynakları gerekli işlevlere ve etkinliklere elverişli durumda değilse orada başarı ihtimali yok denecek kadar azdır. Hızlı ve çağdaş teknolojik ve organizasyonel değişimlerde anahtar, kesinlikle uyum kabiliyeti yüksek personel demektir. Bu anlamda organizasyonların başarısı kendi çalışanlarının katılımına ve kendisine bağlılığına ve yapılan işe kendilerini adamalarına bağlı olmaktadır. Çalışanların bu tutumları ise yöneticinin becerisine bağlı olarak değişmektedir. 21. yüzyılın getirdiği bilgi toplumunda öne çıkan ve çıkacak olan firmalar sadece ileri teknoloji firmaları olmayacaktır, onlar aynı zamanda insan kaynakları yönetimi denilen çağdaş anlayış ve yönetime önem ve öncelik veren organizasyonlar olmuş ve olacaktır. Bu tür organizasyonların gücü esnekliklerine bağlı olarak artar. Bir başka ifadeyle bu kurumların gücü, çalışanlarının bilgi, beceri ve tutumlarını, etrafındaki değişikliklere uygun olarak, hangi ölçülerde dönüştürebildiklerine bağlı olarak artmış ve artacaktır. Sonuçta anlaşılmaktadır ki, organizasyonların temel taşı insan kaynağıdır ve o konuda yaptıkları yatırımdır. Bir organizasyon gücünü, sahip olduğu teknoloji kadar, yeni teknik ve yöntemleri kullanabilecek kabiliyette olan çalışanlarından ancak alabilmektedir (Barutçugil, 2004: 31-32).

Nihai bir değerlendirmeye giderek şu yoruma ulaşılmalıdır: Organizasyonların gelişebilmesi adına çalışanlarına yatırım yapması ve onları geliştirilmesi gereken kaynaklar diye algılaması icap etmektedir. Artık bugün tüm bu gelişmelerden sonra işletmeler çalışanlarına ve personele işletmenin devamı ve başarısı için çok önem vermeleri icap ettiğini yorumlayıp algılamışlardır.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

Genel insan kaynakları uygulamaları çerçevesindeki ortak amacın, insan kaynakları fonksiyonunun, hem bölümün kendisi ve hem de etkinliklerinden hareketle yerine getireceği asli görev odağının örgütsel kaynak olduğu ve öyle de olması gerektiği,

buna ilaveten de değer ve firma seviyesinde rekabetçi avantaj yaratma konularında katkı oluşturması yönündedir (Keğecioğlu, 2007: 512).

İnsan kaynakları yönetimi denilen olgunun amacı şöylece çizilebilir: alışan personelin her birinin kendi görevini en verimli ve en tatmin edici biçimde yerine getirebileceği koşulları belirlemek ve böylece onları şirketin başarısı yönünde harekete geçirmek. şirket yönetiminde, insan ögesine verilen değer bu yolla artırıldıkça çalışan personelin de verimi ve yaptıkları işlerin kalitesi aynı biçimde artar. Böyle bir yapının kurulması ve arzu edilen üstün performansın böylece gerçekleşmesi için ağdaş bir yaklaşımın, bir başka ifadeyle insana saygının her koşul ve durumda esas ve öncelikli olması, “önce insan” felsefesinin içselleştirilmiş olması icap eder (Türker, 1998: 41).

Modern anlamdaki insan kaynakları yönetimi, işletmenin varolan yapısını ve yürürlükte olan stratejilerini etkileyen kararlar alınması konusunda aktif olur ve aynı zamanda örgüt kültürünün oluşturulması konusunda ve çalışanların bağlılığının gerçekleştirilip giderek de artırılmasında önemli işlevler görür. İnsan kaynakları yönetimi, bu anlamda, gerekli olan tüm etkinlikleri gerçekleştirir. İnsan kaynakları birimi, işletmenin gereksinim duyduğu kendisine uygun olan tüm iş gücünü istihdam etmek için belirli sayıdaki ve belirli nitelikteki çalışanı temin eder. Uygun birimlere yerleştirir, onları geliştirir ve onların değerlemesini yaparak kendi varlık sebebi olan amaçlarını gerçekleştirmiş olur (Küçükkaya, 2006: 13).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan Kaynakları Yönetiminin kapsadığı alanlar, ifade ettikleri şeyler olarak şu şekilde sıralanabilir: İş görenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, iş gören alım ilanlarının düzenlenip yapılması ve uygun bulunan iş görenlerin seçilerek alınması ve aynı zamanda kurum kültürüne alıştırılmaları, iş görenlerin motivasyonunun sağlanması, performans değerlendirmesinin yapılması, çatışmaların giderilmesi veya ortadan kaldırılması, kişiler ve gruplar arasındaki ilişki ve iletişimin gerçekleştirilmesi, yönetimin gerektirdiği organizasyonların geliştirilmesi, yeniden yapılanma yoluyla sürekli ve sağlıklı bir kurumsal iklimin tesis edilmesi, “biz” duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi (Harbalıoğlu, 2016:6).

Bugünkü iş hayatında karşılaşılan iş gücü maliyetleri, verimlilik, değişimler ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri, İKY'yi ve önemini daha bir öne çıkarır hale getirmiştir. İKY 'yi bunca önemli konuma taşıyan konulardan en başta gelenleri de çağdaş nedenler olarak işaretlenmektedir. Bunlar (Tortop, 2007:19- 20):

- İnsan Kaynaklarının Maliyeti: Her bir örgütün önemli kaynakları arasında yalnızca finansal kaynaklar yer almaz. Bu gerekçeyle her örgüt doğru iş görenleri doğru zamanda elinde bulundurabilmelidir. İnsan kaynağı denilen en değerli varlık doğru bir biçimde uygulanırsa hem organizasyonun hem de çalışanların verimliliği artacaktır. Bu da ürün ve hizmet kalitesinde artış demektir.

- Küreselleşme: Çağımızda küreselleşme denilen olgu sebebiyle işletmeler bütün dünyadaki işletmelerle rekabet halindedirler. Buna mecbur da kalmışlardır. Bu yüzden İKY 'ye düşen görev sorumluluklar bugün daha da artmış durumdadır. Böyle bir dünya ve iş hayatında artık uluslararası pazarda rekabet edebilecek bilgi ve beceriye sahip çalışanlara ihtiyaç duyulur olmuştur.

- Değişimin Hızlılığı ve Karmaşıklığı: 20 yüzyılda görülen her tür ve kompleks kültürel, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişme İKY'nin önemini her zamankinden daha çok artırmış durumdadır. Birçok alanda yaşanan bu karmaşıklık ve yoğunluk da iş görenlerin hem değişimini ve hem de tatminsizliğine sebep olmuş durumdadır.

- İşgücü Çeşitliliği: Uluslararası düzeyde gerçekleşen değişimler, karmaşıklıklar işgücünün yapısını da değişime yöneltmiştir. Önceleri zenci veya beyazların çeşitli bölgelere egemen olabildiği bir işgücü yapısından söz edilirken, bugün kadınların, göçmenlerin, zencilerin aynı anda bulunabildiği karmaşık bir yapı ortaya çıkmıştır.

- Beceri gereklerinde değişme: Teknolojide yaşanan gelişmelerle iş görenlerin beceri ihtiyaçları da değişmiştir. Sonuçta da iş kazaları, kalite düşüklüğü, verimsizlik gibi problemler sık ve yoğun yaşanır olmuştur.

- Üretkenlik Krizi: Son yılların bir başka getirisi de bazı ülkeler bazında üretkenlik hızında görülen düşüştür. Ancak bu oran bazı ülkelerde de gittikçe artış göstermeyi sürdürmektedir. Bunun temel nedeni de İKY 'ye verilen önemin önemli ölçüde fazla olmasıdır diye değerlendirilmektedir.

- Toplam Kalite Yönetimi: Bu felsefe ve gereği olan uygulamalar şu sonucu doğurmuş ve lüzumlu kılmıştır: İKY açısından çalışanlar da müşteriler kadar değerlidir

ve bu bağlamda örgüt her bir iş görenini de bir müşteri olarak görmüştür. Bu nedenle iş görenlerin de tıpkı müşteriler gibi değerli kabul edilmesi zorunluluktur.

- Yetkilendirme: Örgütlerde gerçekleşen gelişme ve değişmelerin nihayetinde işlerin başarılı biçimde yürüyüp nihayetlenmesi amacıyla yetkilendirme yapılması gerekliliktir. Yetkilendirme de yetki devretme, ekip çalışması, işverenlerin eğitimi gibi süreçleri bünyesinde bulundurur. Bu uygulama ile işgörenler daha rahat kontrol altına alınabilmektedirler.

- Küçülme ve Sayı Azaltma: Globalleşme büyük kuruluşlarda sürekli büyümeyi ve küçülmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Örgütte çalışanların sayısını azaltma verimliliğin artış göstermesi demektir. Çalışanların sayısının azaltılması yoluyla maliyetler düşmekte ve aynı zamanda önceden çok sayıda iş görece yapılan iş bu kez daha az kişi tarafın yapılabilmektedir.

Sonuç olarak insan kaynakları, örgüt içinde gerçekleşen tüm faaliyetlerle ilgili dolaylı da olsa bağlantılıdır. Bu nedenle örgütler açısından insan kaynakları uygulamalarının tamamı yaşamsal öneme sahiptir (Yaman, 2000: 264). Bunun yanında mutlu ve çalışma ortamından memnun bir çalışan, aynı zamanda bu memnuniyetini etrafında bulunan insanlarla da paylaşmaktadır. Dolayısıyla çalışan, çalıştığı kurumu överek bir nevi reklamını yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar açısından da önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, kariyer yönetimi fonksiyonunun gereği olarak çalışanlara kariyer yolculuklarında yardımcı olmakta, işletmenin hedefleri doğrultusunda rehberlik hizmetleri sunmaktadır. Bu çerçevede disiplinli ve düzenli bir şekilde eğitim programları hazırlamakta ve hazırlanan bu programların çalışana katkısı irdelenmektedir. Bu sayede çalışanların kariyer yolculuklarında onlara destek olmaktadır. Bununla birlikte çalışan motivasyonunun sağlanmasında da insan kaynakları yönetiminin önemli katkıları bulunmaktadır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel süreç içindeki gelişim öyküsü incelendiğinde görülür ki bu konudaki ilk uygulamalar ABD’de gerçekleşmiştir. Sanayi devrimi sürecinde büyük sanayi kuruluşları, insan ögesini üretim artışı konusunda önemli bir etken olarak görüp kullanmışlardır. Sanayileşmenin giderek devinim kazanmasıyla da

Taylorist ve benzeri birçok yaklaşım, üretimde verimliliği gündeme getirmişlerdir. 1911 yılında Taylor'un gerçekleştirdiği, çalışanların seçimi ve motivasyonu konularındaki çalışmalar ile Mayo'nun Hawthorne iş yerinde yaptığı çalışmalar iş görenleri ilk olarak merceğine alan çalışmalar sayılmaktadır. 1913'te de altmış personel yöneticisinin katılımıyla Personel ve Gelişme Enstitüsü kurulmuştur. Bir başka adı anılmaya değer gelişme ise Hugo Munsterberg'in kaleme aldığı, Psikoloji ve Endüstriyel Etkinlik adlı kitap olmuştur. Amerikan Ordusu'nun 2. Dünya Savaşı zamanlarındaki personel seçme ve yerleştirme usulleri, 1950 ve 1960'lı yıllarda özel kuruluşlar tarafından da personel seçiminde yöntem olarak kullanılmaya başlanmıştır. Personel yönetimi 1970'lerin sonunda gerçekleşen birtakım yasal girişimler sonucunda tüm ülkelerde bugünkü konumunu edinmeye doğru gitmiştir (Aydın, 2000: 1007).

İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki işlerin profesyonelliğe yönelmesi beraberinde satın alma, muhasebe gibi departmanların birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Endüstri ilişkilerinin eksik yönleri, personel idaresine yol göstermiştir. "İnsan Sermayesi Teorisi" bu bağlamda aynı zamanda personel yönetimi sisteminin ortaya çıkışında önemli bir adım oluşturmuş ve öyle de kabul edilmiştir. Sendikanın etkin olmadığı örgütlerde personel yönetimi anlayış ve felsefesi daha çok kabul görmüştür. Zaman içinde diğer birçok iş yeri de endüstri ilişkileri tabelalarının yerini personel yönetimine bırakmış ve böylece bu alandaki dönüşüm gerçekleşmiştir (Orhan, 2010: 280).

1960'lara kadar personel yönetimi anlayışı çerçevesinde iş görenlerin sadece özlük ve sağlık işlerine odaklanan personel yönetimi departmanı, bürokratik işlerin takibi, tatil ve izinler gibi basit görevleri yürütüyordu (Gök, 2006: 29).

1980 sonrasında ise personel yönetimi kavramının yerine geçen insan kaynakları yönetimi akademik çalışma ve araştırmalara konu olmuştur. En son yapılan bütün çalışmaların hepsinde de bu iki kavramın birbirinden çok farklı olduğu özellikle ifade olunmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2001: 15).

Yıllarca süren ve bu süreçte gerçekleşen gelişmelerle insan tüketilen bir üretim ögesi olmaktan çıkmış ve geliştirilmesi yoluyla üretimde verimliliği artırma adına değerlendirilmesi gereken temel bir öge vasfına kavuşmuştur (Şahin, 2010: 131).

Öncelik ABD’de olmak üzere sanayileşmeyi yaşayan ülkelerde verimliliğin azaldığı ve rekabetin arttığı 80’li yıllar boyunca yeni yönetim anlayışlarına çok gereksinim duyulmuş ve bu ortamda insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır. 90’lara gelirken daha bir önemi artan insan kaynakları yönetimi anlayışının iş yerlerinin kendi stratejik hedeflerine ulaşmasında bir araç olarak kullanılması söz konusu olmuştur. Günümüze gelindiğindeyse İKY her örgütün olmazsa olmazı haline gelmiş bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi konusunda yapılan Fortune 500 anketi sonuçlarından elde edilen verilere göre 500 büyük işyerinin yönetim kurullarında, insan kaynakları departmanı temsilcilerinin rol aldığı ve genel olarak da başkan yardımcılığı görevini doldurdukları görülmüştür (Demir, 2016: 20).

İnsan kaynakları yönetimi terimi, çalışma yaşamındaki gelişmelerle eğitilmiş ve donanımlı çalışanlara duyulan gereksinimlerle ortaya çıkıp gündem olmuştur. Özellikle de iş gücünün yapısal olarak değişmesi, üretim sistemlerinde teknolojinin konumunun daha ön plana çıkması ve ürünlerin küresel pazarlarda yer alması insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi mecbur bırakan etmenlerdir. Avrupa ülkelerinin bir kısmında ise insan kaynakları yönetimine alternatif anlamında sendikal örgütlenmelerin meydana çıktığı görülmüştür. Bazı ilgili yazarlara göre ise insan kaynakları yönetimi felsefesi, Avrupa’daki işyerlerine, Amerikan şirketlerinin yönetim anlayışından yansımasıdır. Bu durumdan giderek, sendikal örgütlenmenin olmadığı veya zayıf olduğu ülkelerde, insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesinin daha kolay olduğu belirtilmiştir (Aydın, 2000: 1008).

Başka bir anlayışa göre ise insan kaynakları yönetimi yaklaşımı katı ve yumuşak olmak üzere iki farklı çeşidi barındırır. Katı insan kaynakları yönetiminde; insan rasyonel ve dikkatli kullanılması gereken bir kaynak olarak değerlendirilmiştir. Yumuşak insan kaynakları yönetiminde ise insan yönü ön plana alınmaktadır. İnsan kaynaklarının

yumuşak yanı iletişim ve insancıl tarafları temsil ederken, katı tarafı yasal düzenlemeleri ve ölçümleme yapılan uygulamaları içermektedir (Keser, 2002: 42).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması (İKP) denilen olgu hem iş görenleri bulma ve onların seçimi hem de diğer İKY'nin birimlerini etkin yürütebilmesi açısından önemlidir. İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekteki insan kaynakları taleplerine cevap verebilmek için olumlu bir politika geliştirmelidir. Bu anlamda ihtiyaç duyulan anda ve doğru yerde uygun yeteneklerle donanımlı kişilerin bulundurulması yönetimin gerçekleştirdiği çalışmalardır. İKP, çalışanın örgüte gelişini, gidişini ve örgüt içi değişimlerini düzenleyen ve değerlendiren bir sürecin kendisidir. İKP'nin ana ve gerçek hedefi insan kaynağının etkin kullanımını sağlamaktır (Barutçugil, 2004: 240).

İnsan kaynakları planlaması birbirleriyle ilişkili beş farklı çalışmanın yapılmasını ve sonuçta beş ayrı dosyanın ortaya konulmasını gerektirir. İnsan Kaynakları ihtiyacı raporu demek, iş analizi, iş görev tanımları, organizasyon şeması/el kitabı ve insan kaynakları eylem planı demek olmaktadır (Türkecul, 2016: 51).

Tanımlarından kısaca söz edecek olunsa, insan kaynakları ihtiyacı raporu; çalışanların gereksinim ve beklentilerini, yöneticilerin isteklerini, örgütün gereksinimlerini ve kendi değerlendirmelerini de dikkate alarak şimdiki ve ileride oluşacak insan kaynakları ihtiyacını sayısal ve niteliksel olarak belirlemek demek olmaktadır (Barutçugil, 2004: 249-251):

- İş analizi; işin kapsamının ayrıntılı olarak tanımlanmasını, işlerin birbirine karışmasını ve çatışmasını engeller. Böylece iş ile çalışan arasındaki uyumu sağlar. Ayrıca göreve en uygun kişinin seçilmesine yol açar.

- İş görev tanımları iş analizi sonucunda sağlanan verilere bağlı olarak görev tanımı gerçekleştirilir. Görevi yerine getirecek kişinin prosedür, içerik, yetki ve sorumlulukları tanımlanmış olur.

Şekil 1'de insan kaynakları planlama sürecini özet halinde gösterir. Hazırlanan plan işletme üst yönetimi tarafından değerlendirilmeye alınarak uygun bulunması halinde yürürlüğe girmektedir (Erdoğan, 2013: 69).

1.3.2. İş Analizleri

İş analizi, en öz tanımıyla işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi diye belirtilebilir. İş analizinin temel hedefi işle bu işi gerçekleştirecek birey arasında uyum temin edecek verileri edinmektir (Yılmaz, 2010: 61).

İş analizi, işlerin içeriklerinin analiz edilmesi yöntemiyle işin yapılmasını etkileyen tüm etkenlerin belirlenmesi demektir. İş analizi, her bir özgün iş için neyin yapılacağına, nasıl yapılacağına ve niçin yapılacağına dair tüm bilgilerin sistematik biçimde toplanmasıdır. Sistemik iş analizinde Fonksiyonel İş analizi ve Görev analizi diye iki yaklaşım söz konusudur. (Türkeul, 2016: 52).

Fonksiyonel iş analizinde şu sorulara çalışanlar bakımından yanıtlar aranır (Barutçugil, 2004:252):

- Ne tür bilgilerle, kimler için ve kimlerle ne tür işler gerçekleştirilmektedir?
- Çalışanlar işlerini yaparken hangi yöntem ve teknikleri kullanmaktadır?
- İşin yapılması sırasında hangi makine, donanım ve aletler kullanılmaktadır?
- Çalışanlar hangi ürün veya hizmetleri üretmektedir?

Görev analizi ise daha çok çalışanların iş yapması esnasında gerçekleştirdiği davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Altı boyut vardır (Barutçugil, 2004:253):

- İşin uygulanması esnasında kritik önem taşıyan bilgi kaynakları
- İşin uygulanması maksadıyla kritik önemde olan bilgi işleme ve karar alma süreçleri
- İşin gerektirdiği fiziksel eylem ve çaba bütünü
- İşin gerektirdiği insan ilişkileri bütünü

- Fiziksel çalışma koşulları ve bu koşullara karşı verilen tepkiler toplamı
- İş programları ve iş sorumluluğu gibi diğer iş özelliklerinin toplamı

1.3.3. Performans Değerlendirme

Performans Değerlendirme, örgütsel faaliyetlerin ölçülmesi hususunda öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında gelmektedir. Faaliyet ve yaratıcılık, amaçlarıyla kişinin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevini de çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kapsayan çalışma davranışlarını değerlendirerek sağlar. Bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturulmasında ilk aşama, var olan sistemin amaç ve hedeflerini tespit etmektir (Türkecul, 2016: 56).

Diğer bir deyişle, o, asıl anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi paylaşımına, yanlışlar ve doğrular açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim gelişmeye imkan tanıyan bir sistem demektir. İş görene verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığını veya iş görenin iş görme yeteneklerinin neler olduğunu tespit etmektir. Her yönetici, kendi yönetimindeki çalışanların yeteneklerini ve işleri üzerindeki başarılarını bilmek ve amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlemek ister (Barutçugil, 2004: 426). Performans değerlendirmeye dair ayrıntılı bilgiler ikinci ana başlıkta sunulacaktır.

1.3.4. Kariyer Yönetimi

Çağımızın çok önemli kavramlarından biri de ‘‘kariyer’’dir. Bu kavram çoğu bilimsel çalışmaların da konusudur. Sözcük anlamına bakıldığında, kariyer, kişinin başlangıç yaptığı, hayatının verimli ve üretime katkıda bulunacağı dönemleri kullanarak geliştirdiği, iş hayatının sonuna kadar ilerlettiği iş veya pozisyon olarak tanımlanmaktadır. Bu, gündelik hayatta da sık sık kullanılır. Fakat herkesin algıladığı kariyer kavramı birbirinden farklıdır. Kimi insana göre belirli bir iş kolundaki uzmanlaşma, kimi insana göre ise çalışanların kendi alanlarında birtakım ilişkilerde bulunan bir dizi işlerde çalışması anlamını ifade etmektedir. Kariyer kavramı hangi anlamlarda kullanılırsa kullanılsın genel hatlarıyla yarattığı algı bir başarı derecesini

belirtir. Yani kariyer sözü gerçekten de insana başarıma duygusunu hissettirmektedir (Ünver, 2005: 81).

İşletmelerde başarının yükselmesi ve amaçların gerçekleştirilebilmesi adına çalışanların kariyerleri ve bunun yönetimi de çok önemlidir. Bu nedenle işletmede iş görenlerin kariyer planları ile işletmenin kendi kariyer planı uyum içinde olmalıdır. Böyle bir uyum olursa hem işletme hem de iş görenler sağlıklı ve başarılı bir kariyer yönetim sistemi geliştirilebilirler demektir (Çoban, 2016: 34).

İşletmelerde etkin ve başarılı bir kariyer yönetimi olmazsa o örgüt içinde birçok problem meydana çıkar.. Çalışanlar bağlı oldukları kurumlarda gelecekleriyle ilgili bir kariyer planlaması yapamadıkları sürece kısa zamanda o kurumdan ayrılmayı düşünür olacaklardır. Böyle bir durum da işletme adına elbet olumsuz bir durumdur. Bu açıdan düşünüldüğünde başarılı bir kariyer yönetimi işletmelerin etkinliklerini, verimliliklerini ve performanslarını artırmaları anlamını taşır. İşletmelerde kariyer yönetimi insan kaynakları birimi ile şekillenir ve başarılı olmaya başlar. İnsan kaynakları işletmelerin eksik bulduğu bu yönlerini tamamlayarak çalışanların kariyer yönetiminde yaşadıkları eksiklikleri giderme yolunu tutar (Tunçer, 2013: 233).

1.3.5. İş Sağlığı ve Güvenliği

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) istatistiklerine göre her yıl yaklaşık olarak 2.200.000 kişi iş kazaları ve meslek hastalıklarından ötürü hayatını kaybetmektedir. ILO rakamlarına göre; her gün yaklaşık 6000 kişi iş kazası ve meslek hastalıklarından yaşamını yitirmektedir (TMMOB, 2011: 9).

Kayıt dışı çalışmanın yaygınlığı, meslek hastalıkları hastanelerinin ve kayıtların yetersizliğinden ötürü açıklanan rakamlardan çok daha da fazla istenmeyen durumların gerçekleştiği düşünülmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin ana gayesi insanların sağlıklı biçimde hayatlarını sürdürmesi ve bunun için gerekli yaşam alan ve şartlarının teminidir. Bu anlamda devletlerin yapmış olduğu yasal düzenlemeler kağıt üzerinde kalmakta ve çoğu yerde ve zamanda mümkün olmamaktadır. Devletlerin insan yaşamına

daha çok özen göstermeleri ve daha sağlıklı toplumlar için gereken önlemleri almaları ve bütün bunların uygulanıp uygulanmadığını sıkı şekilde denetlemeleri icap etmektedir (TMMOB, 2011: 9).

İşletmelerde meydana gelen iş kazaları ve meslek hastalıkları, işletmelerin maliyetlerini artırır, onların verimlilik ve karlılığını da önemli boyutta olumsuz yönde belirler. İşletmelerde yapılan her faaliyette olduğu gibi sağlık ve güvenlikle ilgili faaliyetlerinde bir maliyeti çıkar. Bu maliyet iki türlü olmaktadır (Çoban, 2016: 24-25):

- Koruyucu ve önleyici tedbirler olarak yapılacak harcamalar,
- İş kazası ve meslek hastalığına uğrayan kişinin tedavi masrafları, olası tazminat talebi, işine gidemediği günler için yapılamayan üretim kaybı ile iş kazası sonucu işyerinde oluşan zararların sebep olduğu parasal zararlar.

İşletmelerde oluşan iş kazaları çalışan kişilerin yaşayacağı acının yanı sıra makine, malzeme ve ürün kayıplarına da neden olacaktır ve işletmenin verimliliğini de azaltacaktır. Uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan birtakım araştırmalar göstermiştir ki işletmelerde alınan iş güvenliği önlemleri ve işgücü arasında karşılıklı bir bağ vardır. Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı olan işyerinde verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir. Bir iş yerinde iş güvenliği sağlanırsa verimlilik artışı da olacak ve ayrıca o işyerine duyulan güven de kuvvetli ve sabit olacaktır (Bayır ve Ergül, 2006: .42-43)

İşletmeler iş görenlerine ilk önce güvenli bir iş ortamı sunmalıdır. İnsan kaynağına verilen önemden dolayı insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının doğru şekilde yerine getirildiği iş yerlerinde, iş kazası ve meslek hastalıklarının meydana gelme olasılığı daha az olur. Bundan ötürü işletmelerde ki insan kaynağı yönetimi işlevlerinin önemi bir kere daha anlaşılmış olmaktadır. İş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesi konusunda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını oluşturan iş analizi, insan kaynakları planlaması, iş gören seçimi, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve sendika ile ilişkiler çok değerli roller oynamaktadırlar (Karacan ve Erdoğan, 2011: 110).

1.3.6. Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarında yer alan kişisel amaçlar ücret yönetimini de içerir. Çalışanların hayatlarını sürdürebilmeleri için ücret önemlidir ve bu ücret çalışmalarının maddi karşılığını meydana getirir. Ücret işletmeler içinde bir gider kalemidir. Dolayısıyla çalışan için gelir, işletme için gider olan ücret her iki taraf adına bir dengede olmalıdır (Fındıkçı, 2009: 72).

İşletmelerin her an geçerli hedefi yüksek verimliliklidir. Bunu sağlayabilmek için de insan kaynakları yönetiminin başarılı olması gerekir. İnsan kaynakları personel temininde personelleri işletmeye çekebilmeli ve onları elinde tutabilmelidir. Bu açıdan da adaletli bir ücret yönetimi oldukça önemlidir (Canman, 1995: 200). Bu anlamda başarılı bir ücret yönetimi sistemi (Çoban, 2016: 26);

- Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için onu desteklemektedir,
- Farklı insan kaynakları stratejilerini de birlikte benimsemelidir,
- Açık, anlaşılır ve iyi tanımlanmış kuralları olmalıdır,
- Bünyesinde performansa göre ödeme sistemini barındırmalıdır,
- Çalışanın yeteneği ve becerisi ücret hususunda da mutlaka dikkate alınmalıdır.

Ücret çağımız çalışma ortamında en önemli sorunlardandır. Çalışanın emeğinin karşılığı olan ücretin miktarı, çalışanın kendisi varsa ailesi için hayatlarını doğrudan etkileyen bir ögedir. Ödenen ücretin işletmelerde aynı olup olmadığı, çalışılan iş koluna göre belirlenmiş ücret seviyesinin altında ya da üstünde olup olmadığı önemli konulardır. Bu tür problemlerin önlenmesi ya da giderilmesi açısından adil bir ücret yönetiminin uygulanması icap eder. İşletmelerin bu sorununa çözüm anlamında iş değerlemesi olgusu yardımcı olabilecektir. İş değerlemesi, İş değerlendirme işin konumunu tespit ederek ücretlerin belirlenmesinde esas olacak güçlü verileri toplayan bir tekniktir. İş değerlemesinin yapılabilmesi için iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri belirlenmelidir. Böylece yapılacak işin farklı işlere göre değeri belirlenir. Aynı zamanda o iş için gerekli olan personelin sahip olması gereken kıstaslar tanımlanmış olacaktır (Fındıkçı, 2009: 74).

Kişinin aldığı ücret çoğu toplumda o kişinin saygınlığının, gücünün ve kişisel servetinin bir ölçüsü sayılmaktadır. Ücret kişilerin hayatlarını yalnız ekonomik olarak değil sosyal ve psikolojik açıdan da belirler. Dolayısıyla ücret yönetiminin iyi yapılması demek hem çalışanın performansını hem de işletmenin performansını artması demektir. Kötü yapılmış bir ücret yönetimi de bu durumun aksi bir hal yaratacaktır (Küçükköseleci, 2009: 115).

1.3.7. Eğitim ve Geliştirme Olgusu

Eğitim, herhangi bir işin gereklerinin iş görenlerce öğrenilmesini temin etmek için işletme tarafından planlanmış bir çaba olarak tanımlanabilir. İşin doğurduğu bu gerekler işletmede başarılı bir çalışma performansı için çözüm sağlayan bilgi, beceri ve davranışları içerir. Eğitimin amacına bakıldığında; iş görenlere eğitim sisteminin temelindeki bilgi, beceri ve davranışları öğretmek ve bu öğrendiklerini çalışma ortamında işine yansıtmasını temin eder (Findıkçı, 2009: 77).

Eğitim ve geliştirme, esasen birçok işletme için stratejik bir hedef olmaktadır. Çünkü işletmenin strateji ve hedefleriyle iş göreni uyumlu yapar. Eğitim ve geliştirme için belirlenen 3 amaç söz konusudur. Bunlar (Çoban, 2016: 35);

- Firmanın gelişen dünya şartlarında kendini yenilemesini ve böylece yeniliklere ayak uydurmasını temin etmek, eskimeyi ortadan kaldırmak,
- Firmaların ana amaçlarından olan üretimin artırılmasını gerçekleştirmek,
- İş görenlerin üst düzeylerde görev alabilecek şekilde gelişmelerini gerçekleştirmek.

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme sürecinin ilk adımı “oryantasyon” aşamasıdır. Oryantasyon, yani işe alıştırma, bir işletmede çalışmaya yeni başlayan kişinin işe, çalışma ortamına ve işletmeye planlı programlı bir şekilde uyum sağlamasını tanımlar. Sıradan bir işe alıştırma programında sadece iş için gerekli bilgiler vardır. Bunun haricinde işletmenin kuralları, iş çevresi, işletmenin sürdürdüğü politikalar, terfi, transfer, istifa, işten çıkarma ve emeklilik gibi hususlarda bilgi verilir. İşe alıştırmamanın belirli bir süresi yoktur ve bu süre kurumdan kuruma farklılık gösterir. İşe

alıştırma denilen bu olguda amaçlanan şeyler şu şekilde sıralanabilir (Haznedar, 2006: 35-36);

- Çalışan kişinin mümkün olan en kısa süre içerisinde işletme için üretken hale gelmesi,
- İşin işletme kural ve politikalarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin tanımlanması ve tanıtılması,
- İşletme kültürünün ve ikliminin tanıtılması,
- Çalışan kişinin grup arkadaşlarıyla uyumu ile takım bilincinin yerleştirilmesi,
- Çalışan kişiye firmanın ondan ne beklediğinin açıklanması,
- Herhangi bir durumda yaşanabilecek olan değişimlere karşı alışmanın sağlanması,
- Yeni işe başlayan kişinin ortama daha kolay ayak uydurması ve tedirginliğinin azaltılması için sosyal ilişkilerin kuvvetlendirilmesi.

Eğitim ve geliştirme bir süreç içinde birbirleriyle bağımlı iki bölümdür.. Kişinin daha önceki deneyimlerine yeni öğrendiklerini eklemesiyle eğitim gerçekleşir. İş görenlerin potansiyellerini tam olarak üretim için kullanmaları ve bunun artırılmasının hedeflenmesi geliştirme kavramı açısından çok önemlidir. Gelişim kavramı aslında eğitim kavramından daha bir geneldir ve çalışanın kendini geliştirmesine yönelik öğrenme fırsatlarını da kapsar. Eğitimde gelişime oranla kişiye daha çok bilgi verilir ama gelişimde kişiye gelecekteki kariyeri için geniş öğrenme sağlar. Eğitim, çalışanları şu andaki işlerini yapabilmeleri için bilgilendirir, fakat geliştirme ise çalışanı gelecekteki işlere hazırlama eylemidir (Çoban, 2016: 36).

1.3.8. Motivasyon Yönetimi

Motivasyon kelimesi, Fransızca “motive” kelimesinden gelir. Türkçe karşılığı güdü, harekete geçirici olarak belirtilir.. Motivasyon, bir veya daha fazla kişiyi belirli bir amaç için harekete geçirici olarak da ifade edilebilir. Yönetici açısından motivasyonun önemine değinecek olursak, yönetici her bir bireyin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu öngörüsüne düşmemelidir. Bu hata olur. Motivasyon, oldukça farklı kişisel ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticilerin bu anlamda çalışanların

beklentilerini, davranışlarını iyi analiz etmesi icap eder. Çalışan açısından bakarsak, çalıştığı iş arkadaşları ile yöneticisi ile iyi ilişkiler geliştirmesi için, onları iyi gözlemlemelidir. Onların hareketlerini anlamalı ve davranışlarını anlamalıdır. Böylece beraber çalıştığı kişileri neyin motive ettiğini bilebilecektir. Günümüzde İKY'nin verimlilik ve iş yaşamının kalitesi olarak belirlenen hedeflerine ulaşmak amacıyla insan kaynaklarının etkili şekilde amacına uygun kullanımı ancak diğer rakiplerden 'biraz daha motive ve hevesli' iş gücü yaratmakla mümkün olacaktır (Sadullah vd., 2015: 11).

Türkiye'de çalışanları motive etmenin araçları şöyle sıralanmıştır (Eren, 2000: 263):

- Kararlara katılım
- Takdir edilme ve övgüye muhatap olma
- İyi çalışma arkadaşları
- Eğitim ve geliştirmelere katılım
- Önemsenie ve değeri verilme olgusu
- Daha fazla sorumluluk alma durumu
- Önemli konferans ve toplantılara katılma olayı
- Dolgun ücret durumu
- Terfi durumu
- Şirket ortağı olma durumu
- Üstlerin yapılan iş hakkında geri bildirim vermesi olgusu
- Daha uygun çalışma koşulları sunulması
- Esnek çalışma saatleri uygulaması

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Kavramı

1980’li yıllar kalite düşüncesinin ve ilgili temel kavramların insanlığın odak noktasına yerleşmesine ve ilgili temel bazı terimlerin de giderek önemini artırmıştır. Böylece özellikle müşteri memnuniyeti ve kalite kavramları denetim odaklı düzeltici çalışmaların yerini performans odaklı önleyici (proaktif) çalışmalara bırakmasına yol açmıştır. Sözü edilen önleyici çalışmalar ancak ölçme, analiz ve iyileştirme amaçlı çalışmaların özellikle sürekli, düzenli ve ilgili standartlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi koşullarına bağlı olmaktadır. Bu demek oluyor ki özel sektörde ve kamuda gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin hem bireysel planda ve hem de kurumsal düzeylerde ölçülmesi ve başarı derecelerinin ortaya çıkarılmasını gerektirmektedir. Sonuçta düzeltici çalışmaların yanı sıra herhangi bir biçimde aksaması olası yönler de ortaya çıkarılabilmektedir. Bu, sorun oluşmadan onu ortadan kaldırma fırsatı demektir. İşte bu nedenlerle sınırsız rekabet dünyasında özel sektör ve kamu sektörü farkı olmaksızın kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir politikalar üretebilmeleri, güçlü bir performans yönetimi ve yine güçlü bir değerlendirme sistemi ve kendi standartlarını meydana getirebilme düzeyleri ile ilişkili olmaktadır. (Erkış, 2014: 6).

Performans, yönetimin bir bilim olarak kabul edilmesi sonucunda en çok kullanılan ve uygulama aşamasında da çok problemle karşılaşılan temel yönetim kavramlarından biridir. Özellikle şu hususa dikkat çekmekte yarar vardır: F.W. Taylor’un (1911) ‘Bilimsel Yönetimin İlkeleri’ adlı çalışmasında kabul ettiği dört temel ilke ve çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkarmak için gerçekleştirdiği uygulamalar (zaman ve hareket etütleri ile etkili ve çabuk verim alınması) sonucunda ortaya çıkardığı mekanik insanın, yüz yılı aşkın süredir eleştirilmesine sebep olsa da, kısa süre sonra E. Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları çerçevesinde ortaya konan anti-tez, bireysel performansın artırılmasında, teknik ve fiziki kapasitenin

artırılmasının başlı başına yeterli olamayacağı ve aksine olarak da sosyal ve psikolojik koşullar çerçevesinde gerçekleştirilecek iyileştirmenin bireyi güdüleyeceği ve aynı şekilde bireysel ve örgütsel performansı da arttıracığı yönünde olmuştur. (Ekinci, 2008: 177)

1930'lu yıllardan bu yana özellikle farklı tekniklerle uygulanan bireysel ve kurumsal performans çalışmaları kamu sektörü ve özel sektör kurum ve kuruluşları tarafından çok dikkate alınır olmuştur. Konuyla ilgili kuramsal ve deneysel literatür çalışmalarının sayısı 1970'li yıllardan başlamak üzere giderek artma eğilimi göstermiştir. Bütün bu gelişmelere rağmen ilgili bilim insanlarının üzerinde anlaştığı uzlaşmış bir tanımdan söz etmek şu an için mümkün görünmemektedir. Söz konusu alanda kuramsal ve uygulamalı birtakım çalışmalar veren bilim insanları çoğunlukla kendi uğraş ve alanları ile perspektiflerinin etkisinde olarak performans tanımları ortaya koymuşlardır. Bunlardan bazıları şu şekilde verilebilir (Erkış, 2014: 7):

- Belirlenmiş bir amaca ulaşmak için yine önceden tespit edilen bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan, sayısal ve niteliksel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 1992: 473).
- Performans, bir daire gibi nereden başladığı ve nerede sona erdiği kesin olarak belli olmayan ama daha çok süreklilik gösteren ve her zaman olan bir faaliyettir. (Çevik, 2004: 258).
- Performans, genel itibarıyla amaçlı ve planlanmış olarak gerçekleştirilen bir faaliyet sonucu elde edileni nicel ve / veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir başka söyleyişle bir amaca ulaşma seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2009: 3).
- Herhangi bir faaliyette gösterilen başarı derecesidir (Okur, 2007: 53).
- Gerçekleştirilen bir faaliyet sonunda ulaşılan durumun sayısal veya sayısal olmayan verilerle ortaya konulmasıdır (Yücel, 2010: 23).
- Herhangi bir işte çalışanın o işte sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin düzenli ve sürekli, yani sistematik olarak değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2016: 184).

2.2. Performans Yönetimi Kavramı

Bir terim ve kavram olarak performans, 20. yüzyılın ilk döneminde çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi anlamı üzerinde yükselmişti. Bu demek oluyor ki yöneticiler için gerçekleştirilen performans çalışmalarında temel ve hatta biricik gaye çalışanların iş verimliliğinin arttırılmasıdır. 1930'lu yıllardan itibaren ortaya çıkan beşeri ilişkiler hareketi kavramın yönünü mekanik insandan sosyal insana çevirmiştir. Ancak buna rağmen geçerli anlayış sonuç odaklılık üzerine yoğunlaşmıştır. 20. yüzyılda, özellikle yüzyılın ilk yarısında Peter Durcker (1954) tarafından tanımlanan ve kısa sürede de genel bir kabul gören amaçlara göre yönetim (management by objectives) fikri, 1970'lere gelindiğinde artık yönetim ve performans kavramlarının birlikte düşünülmesine ve dolayısıyla birlikte kullanılmasına imkan vermiştir (Erkış, 2014: 9).

Performans yönetimi çalışmalarını değerlendirme ve amaçlara göre yönetimden ayıran temel özellikleri saymaya kalkarsak şu sıralamaya ulaşılır (Erkış, 2014: 10):

- Performans yönetimi, esasen, tek bir olaydan ibaret değildir, aksine o devamlılığa sahip bir süreçtir,
- İnsan kaynakları prosedürlerine göre performans yönetimi yönetimin normal ve gerekli bir işlevi olarak kabul edilip değerlendirilir,
- Performans yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetimi için çoğu zaman aynı anlamda kullanılan personel yönetimi kavramında olduğu gibi, birtakım farkların da ötesinde birçok ayırt edici özelliği bulunmasına rağmen, "performans değerlendirme"sinin yerine kullanılmaktadır.

2.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Çalışanların performanslarını değerlendirme demek, bireylerin işteki başarı durum ve düzeyleriyle ilgili bir yargı oluşturma işlemidir. Bir başka açıdan bakılırsa başarı değerlendirmesi bireylerin kendilerinden beklenen görevleri nasıl ve ne şekilde gerçekleştirdiğini belirleme amaçlı bir sürecin kendisidir.

Performans değerlendirmesi dendiğinde anlaşılması gereken şey, örgütün kendi misyonuna, stratejik amaç ve hedeflerine erişebilmesi adına gerekli performans göstergelerinden hareketle, yine örgütün kendi maddi ve manevi bileşenlerinin tümü hakkında verilerin toplanması ve sonra da bunların ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. (akmak, 2005: 70).

Kişilerin gösterdiği performans onların hayatlarını farklı yönlerde biçimlendirmektedir. Öyle ki aynı okuldan mezun, aynı eğitimi almış, aynı yaştaki ve aynı zamanda aynı mesleği seçen kişilerin bir süre sonra yolları ayrılmakta ve biri içinde daha üst pozisyonlara çıkarken, diğeri yerinde sayabilmektedir.

Can ve Akgün (2013: 160)'e göre performans değerlendirme demek, iş başında iş görenin uygulaması gereken davranışı gösterip göstermediğini tespit etmek için belirli aralarla yapılan değerlendirme çalışmasıdır. Bu uygulama zamanla yöneticilerin ve insan kaynaklarının çalışanlarla, grup halinde değil de, bire bir ilişki kurması şeklinde gerçekleşmekte ve bu giderek yaygınlaşmaktadır.

Erdoğan (1998: 154) performansı, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılamak üzere görev ve kişi ile ilgili olup görevin yerine getirilmesi ve böylece amacın gerçekleştirilmesi oranı olarak tanımlamıştır. Örgüt içerisinde değerlendirilen bireysel performans, kişinin işi kendi yetenekleri dairesinde ve işin gerektirdiği kurallara uygun gerçekleştirmesidir. Çalışanın işteki başarısını belirlemek için performans değerlendirilmesi yapılır. Tabii bu değerlendirmeye bağlı olarak da, gerekli görölüyorsa bu başarıyı geliştirmek için de aynı performans değerlendirmesi kullanılmaktadır. Performans değerlendirme bir başka ifadeyle, çalışan kişinin iş başarısının fotoğrafı olarak ortaya konmasıdır.

Performans değerlendirmeleri yöneticilerle çalışanların aralarındaki ilişkileri geliştirmek, işe uygun amaçları birlikte geliştirmelerini sağlamak, bu anlamda çabalarını birleştirmek ve alınan sonuçlar üzerinde değerlendirmelerde bulunabilmek amacıyla kurum ve kuruluşlarda gerçekleştirilmektedir (Akbal, 2010: 7). Kurum ve kuruluşların her birinin sahip oldukları özellikler, performans değerlendirmelerini o kuruma özgü ve

diğerlerinden farklı kılmaktadır. Bu nedenlerledir ki belirli bir standartta bir genel geçer performans değerlendirme sistemi yoktur.

İşletme performansı ile sistem yaklaşımının beraberce ele alınışı daha güvenilir sonuçların elde edilmesi açısından önemlidir. İşletme performansını açıklayabilme adına işletmeyi sistem yaklaşımı içinde ele almak gerekir. İşletme açık bir sistem olarak, çevresinden bilgi, malzeme, iş gücü, enerji ve benzeri unsurları alır ve bunları üretim süreci içinde ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlere dönüştürüp topluma ve toplumun bireylerine arz eder. Bu açıdan işletme performans düzeyinin belirleyicisi, o işletmenin girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar, geri besleme ve kontrol sürecinden teşekkül etmiş olan sistem yapısıdır (Özden, 2006: 11).

Performans farklılıkları, tabii olarak, serbest piyasa ekonomisinde etkin olan işletmelerin başarı oranlarının kıyaslanmasında dikkate alınan olgu ve olaylardır. İşletmelerin başarılı ya da başarısız olarak sınıflandırılıp buna göre değerlendirilmelerinde beşeri, örgütsel ve de teknolojik kaynaklarını verimli ve etkin kullanmaları etkili olmaktadır. (Akdede ve Turan:2008:1).

Performans değerlendirme sistemlerini birçok kurum, kuruluş ve işletme kullanmaktadır. Ancak şunu da hemen belirtelim ki bu yaygın kullanıma rağmen ideal bir değerlendirme sistemi üzerinde konsensüs tesis edilmiş değildir (Çakmak, 2005: 4). Değerlendirme sistemleri üzerinde yapılan araştırmalar, değerlendirilen öge yerine değerlendirmeyi yapan kişinin düşüncelerini temel almıştır. Aynı şekilde performans değerlendirme metodunun güvenilirliği ve iş görenlerin nesnel olarak performanslarının ölçülmesi bu araştırmaların odaklandığı konulardır. Çalışanların bu şekilde kabul etmediği ve desteklemediği bir performans değerlendirme sistemi, çok nitelikli ve yetenekli olmasını sağlayacak birçok özelliği taşıyor da olsa, sonuçta başarılı olamayacaktır.

2.4. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Boyutu

Çalışanların etkili ve verimli olabilmesi için her bir çalışanın o örgütün hedefleri yönünde yaptığı hizmetin doğru olarak belirlenebilmesini gerektirmektedir. Bu, normaldir; çünkü, çalışan kimselerin etkinliği doğrudan doğruya örgütün etkinliğidir.

İnsan ve değerlendirme arasındaki ilişki dikkatlice incelenecek ve araştırılacak olsa, performans değerlendirme kavramı ve olgusunun en az insanlık tarihinin başlangıcı kadar eski olduğu görülür. İnsan bir birey olarak var olduğu andan beri kendinde ve dış dünyada olan biten her şeyi değerlendirme eğilim ve isteğinde olmuştur (Aşkun ve İşgören, 1978: 62).

1920-1930 arası dönemde en dikkat çekici gelişme olarak şu kaydedilmelidir: Endüstride saat ücretinin rasyonel biçimde tespitine ilişkin olarak yapılan çalışmalar, performans değerlemesinin gelişimine katkı sağlayan en önemli olgudur. Bundan sonra ise çalışan kişilere saat ücreti ödemesi yerine, onların başarı kriterine göre ödeme yapılması esasını getiren çalışmadır. 1980’li yıllara dek performans değerlendirmesi üzerine yapılan çalışmalar da genel olarak psikometrik çalışmalardır. Bununla birlikte söz konusu çalışmalarda yapılan yanlışlara ve hatalara dair çalışmalar da önemli duruma geçmiştir (Erdoğan, 1998: 168).

1980’lere dek bu şekilde gelişen söz konusu çalışmalar bu tarih itibarıyla bilişsel alana kaymış ve o alanlarda sürdürülmeye başlanmıştır. Son 10 yıllık süreç, performansın işlevsel ve kavramsal boyutlarına dair tanımlamalar, bu sistemin boyutları ve değerlendiriciler üzerine yapılan çalışmaları içermektedir. Türkiye’de ise performans değerlendirme çalışmalarının başlangıcı kamu sektöründedir ve yaklaşık olarak 80 yıl öncedir (Kaynak, 1998: 205-206).

2.5. Performans Kavramları

Bugünkü dünyada kişi çalışma hayatında yer alsa da almasa da her zaman performans kavramıyla yüz yüze gelmektedir. Hem tanımlanması hem ölçülmesi epeyce

zor bir kavram ve olgu durumundaki performansın amacına yönelik olarak tanımlanması, gerekli olan karşılaştırma ve ölçümlerin yapılabilmesi için, önemlidir. Performans kavramına ilişkin bir literatür ve burada kavrama ait birçok tanım bulunmaktadır. Performans terimi köken olarak Fransızca “performance” sözcüğünden gelmektedir. Sözlük anlamı olarak “başarım, verim gücü” verilir. Diğer bir sözlük tanımlaması ise, “üstesinden gelme, muvaffak olma ve hedefe ulaşma” şeklindedir (Sabuncuoğlu, 2016: 43).

Performans, Gülcü (2004: 90)’e göre, bir işletmenin kendi hedeflerine ulaşma seviyesini ifade eden çok yönlü bir kavramdır. Onun sözlük anlamı da zaten ‘başarım ve kapasite kullanım derecesi’ şeklindedir. Bilişsel kaynaklar performans kavramıyla ilgili olarak farklı tanımlar yapmaktadır. Bir kuruluşun, bir işletmenin, işletmenin bir bölümünün, bir çalışma yerinin, ya da bir iş sisteminin kendine özgü bir planlama ve etkinliği sonucu elde ettiği çıktıların nitel veya nicel olarak değeri şeklinde ifade edilebilen husus genel anlamda performansı tanımlar. Performans sistemi bu çerçevede içinde bir işi gerçekleştiren grubun, kişinin ya da örgütün, iş için koyduğu hedefler konusunda ne denli başarılı olunabildiğini ölçmek amacıyla kullandığı ölçümleme sistemidir. Bu bağlamda bir diğer tanımlama da “amacın gerçekleştirilme oranı yani görevlerin önceden tespit edilen kriterlere uygun olarak yerine getirilme derecesi” şeklinde tarif edilmektedir.

Bir iş yerinde görevli çalışanın çok iyi bir performans sergileyebilmesinde farklı etkenler rol oynayabilmektedir. Bir tür karışımda oluşmuş bu etkenler çerçevesinde çalışanın da bulunduğu ve işini yaptığı fiziksel ortamla örgütün içinde faaliyetini gerçekleştirdiği çevresel şartlar ve işletmenin işe ve iş görenlere yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar yanında aynı zamanda konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal, görüntüsel bellek, müzik, resim ve benzeri deneyim gibi kişisel yetenekler ve kişinin bu yetenekleri meydana çıkarma isteğinin şiddeti belirleyici olmaktadır (Can ve Akgün, 2013: 164).

Performans kavramının ifade ettiği içerik olarak, bir işi yapan kişinin veya grubun ya da örgütün hedeflerine hangi ölçüde ulaştığını saptayan miktar ve kalite ölçütleri

bulunur. Performansta etkili olan daha önceden belirlenmiş amaçlara yönelik ele alınan başarı ölçütünde en önemli etmen hedeflerdir. Çünkü amaç veya hedef olarak ifade edilen olgu olmadan başarının bir anlamı olmaz (Savaş, 2005:5).

Performans kavramı kendi içinde birtakım alt başlıklara ayrılır. Bu alt başlıklar ‘karlılık’, ‘verimlilik’, ‘etkinlik’, ‘motivasyon’, ‘iş tatmini’ ve ‘müşteri memnuniyeti’dir.

2.5.1. Kârlılık

‘Kâr’ olarak ifade edilen olguyu kar hedefli kurum veya kuruluşların gelirlerinin giderlerinden daha çok olması durumunda ortaya çıkan sonuç oluşturur. O halde ‘kârlılık’ için de ‘Kâr amaçlı örgütlerin kârlarının belirli bir bilânço veya gelir tablosu büyüklüğüne oranlanması yoluyla ortaya çıkan sonuçtur veya kârın miktarıdır.’ diyebiliriz (Erdoğan, 1998). Kâr, bu bağlamda, performans kavramı boyutunda önemini yitirmemesi ve değişmemesiyle belirginleşen en eski ilgili kavramdır (Benligiray, 1999: 14).

Kâr; kâr amaçlı kurumların en önemli performans göstergelerindendir. Buradan hareketle kârı yüksek örgütlerin aynı zamanda performanslarının yüksek olduğunu ve yine kârı düşük olan örgütlerin de performanslarının düşük olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Akbal, 2010: 8).

2.5.2. Verimlilik

Verimlilik terimi için öncelikle şunu belirtmek gerekir: Verim kavramı işletmenin çıktıları ile ilgili olmayıp kaynaklarıyla ilgilidir. Aynı zamanda da amaçlara odaklı değil de araçlara yöneliktir. Burada değerlendirmeye alınan bu kavramla ölçütlerin en az kaynakla, en az israfta ve en düşük maliyetle gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği hususlarıdır (Lenger, 1997:27). Verimlilik, bir kurum veya işletmenin kendi üretimlerinde yine kendi kaynaklarından ne ölçüde faydalandığını ve bu süreçte bu kaynakları nasıl kullandığını gösteren performans ölçütü olmaktadır. (Kocabaş ve Turhan, 2002: 53).

Verimlilik, üretim sırasında kullanılan kaynaklarla, üretim sonucunda oluşan çıktıların arasındaki ilişkiyi anlamlandıran sistemdir. Bir başka ifadeyle, kaynakların üretim gücü değerlendirilmektedir. En başarılı kabul edilen işletmeler bile ellerindeki kaynakları tam manasıyla yerinde kullanamazlar (Lenger, 1997: 27). İşletme dışı etmenlerin yanı sıra işletmenin kendi bünyesindeki teknik ve idari sebepler (bilgi eksikliği, devamsızlık, arızalar, enerji kesintileri vb) kullanılan kaynak düzeyinin potansiyel kaynak düzeyinden daha düşük gerçekleşmesine yol açar. Böylece tüketilen kaynakların reel üretim güçleri potansiyel üretim güçlerinden daha aşağı seviyelerde gerçekleşmesine sebep olunur. Verimlilik düzeyi her tür girdi (sermaye, iş gücü, malzeme, makine, enerji vb) açısından ölçülebilmektedir.

2.5.3. Etkinlik

Etkinlik, bir işletme veya örgütün daha evvelden belirlenmiş planlar ve alınan önlemler çerçevesinde hedeflerine ne kadar ulaşabildiğini veyahut amaçlarından ne kadarlık bir bölümü hayata geçirebildiğini ölçtüğü araçtır (Kocabaş ve Turhan, 2002: 54). Genel olarak etkinlik kavramına ilişkin amaçlar bir işletmenin uzun vadeli hedefleridir. Bir başka ifadeyle etkinlik, işletmenin uzun vadedeki büyümesine yönelik olarak edindiği amaçlarıyla ilgilenmektedir. Bu kavram konusu ve alanında yöneticilerin sıklıkla yaptığı hatalardan biri de uzun dönem başarılarını kısa dönem başarılarına göre değerlendirme yanılgısıdır ki etkinlik kavram ve olgusu analiz edilirken böyle bir hatadan kurtulmak da bir diğer amaç olmaktadır. Böyle bir anlayış ve öngörüyledir ki yöneticiler işletmelerin uzun vadeli başarılarını da ölçüt alarak karar verme imkânına sahip olabilmektedirler. Bu boyutları da dikkate alındığında, performans geliştirme sürecinde etkinlik ölçümleri yönetime iki büyük imkân ve fırsat sunmaktadır (Akbal, 2010: 10):

- Kaynakların istisnasız hepsinin de içinde bulunulan koşullar çerçevesinde tam olarak veya bütünüyle kullanılmasını temin etmek
- İdeal düzeyde potansiyele ulaşabilmek için örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok saymak

Etkili olabilmek ile sonuçlara varabilmek bu bağlamda aynı anlamı taşıyan kavramlardır. Önceden belirlenmiş ve amaç olarak alınmış sonuçlara ulaşılabilmişse bu

noktada etkinlikten bahsedilebilir duruma gelinmiş demektir (Ülgen ve Mirze, 2004: 22; Kocabaş ve Turhan, 2002: 54).

Bu hususa somutlaştırma maksadıyla bir örnek verilebilir: Hedefi okulunu bitirmek olan bir öğrencinin bu hedefini dört yılda değil de yedi senede gerçekleştirmesi onun etkili olduğunu gösterir. Ancak burada etkenlik söz konusu olamaz. Çünkü etkenlik uygulanan süreçle yapılan işin birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir.

2.5.4. Motivasyon

Motivasyon yahut güdüleme insan ve ilişkileri bakımından çok önemli gerçekliktir. Örgütler de, türü fark etmeksizin, kişileri amaçları yönünde odaklandırma hedefindedirler. Leon'a göre motivasyon, çalışanları çalışma konusunda isteklendirme realitesidir. İlaveten de işletmede yahut kurumda çalışanları verimli çalıştırdıkları takdirde kendi kişisel ihtiyaçlarını an iyi biçimde giderebileceklerine inandırma süreci olmaktadır (Yüksel, 2003: 130).

Çalışanların motivasyon ve yeteneklerinin artması aynı zamanda o çalışanların performanslarının artmasıyla doğru orantılı demek olmaktadır. Motivasyonun artırılabilmesi için ihtiyaç duyulan zaman, yeteneğin kendisinin geliştirilmesi sürecinde ihtiyaç duyulan zaman kadar uzun olmayabilir, motivasyon bu anlamda çok kolay ve az maliyetlidir, çünkü daha kısa zamanda sağlanıp gerçekleştirilebilmektedir. Bu yüzden motivasyon yoluyla iş başarısını olumlu yönde etkileme imkân ve ihtimali çok fazladır (Eroğlu, 2015: 255).

2.5.5. İş Tatmini

Çalışan durumundaki kişilerin kendi işleri ile ne derece mutlu oldukları onlar açısından, en basit tanımıyla, iş tatmini kavramını ifade eder. Bu konuda çalışanların çalıştıkları o işe karşı olan duygusal tepkileri baz alınmaktadır. Çalışanların iş ve iş deneyimleri, değerlendirme sonuçlarına ilişkin bir şekilde dile getirdikleri hoş giden ve

olumlu duygusal ifadeler Locke göre iş tatmini denilen olguyu tanımlayıp belirlemektedir. (Yüksel, 2003).

İdari kadronun başlıca vazifelerinden biri çalışanların iş tatminlerinin artırılmasıdır ve bunun için de performanslarının iyileştirilmesi maksadıyla gereken tedbirlerin alınmasıdır. Çünkü artan iş tatmini, mutlaka çalışanların işletmeye bağlılığını artıracak ve bu da onların performansını olumlu yönde etkileyip belirleyecektir (Eroğlu, 2015: 256).

2.5.6. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri, bir hizmet veya üründen, belirli bir kalitede olması koşuluyla, en yüksek düzeyde fayda elde etmek isteyen kişilere denmektedir. Arz ve taleple oluşan piyasa dengesinin durumu ve niteliği dikkate alındığında ve ayrıca bu dengenin oluşumunda esas (asıl belirleyici) olanın talep olduğu dikkate alınacak olursa, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin ne derece önemli olduğu ortaya çıkacaktır. Bu demektir ki talep bir hayli önemlidir. Bu bağlamda bakıldığında şu değerlendirmeye ulaşılmaktadır: Müşteri memnuniyeti bir performans kriteri olduğu kadar, aynı zamanda bir motivasyon aracıdır (Alga, 2006: 17).

2.6. Performans Çeşitleri

Performans; kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olmak üzere üç farklı kategoride karşımıza gelmektedir.

Kurumsal Performans:

Stratejik bir planlama çerçevesi içinde kurumların, belirlenen hedefleri, kurumun en üst biriminden en alt birimine kadar yayabilmesi ve böylece kurumsal hedefler anlamında istediklerini elde edebilme süreci ve sonucu kurumsal performans kavramını tanımlamasıdır.

Kurumsal performans kavramı öte yandan örgütlerdeki hesap verebilirlik, saydamlık ve verimlilik kavramlarının da ön koşulu durumundadır. Yine aynı zamanda bu kavramla çalışanların ve birim-grupların performansından daha yüksek düzey ve kapsamdaki bir performanstan bahsedilmiş olmaktadır. Kurumların ürettikleri mal ve hizmetler boyutunda birbirleri ile yarışabilme ögeleri kurumsal performans için belirlenmiş ölçütler olmaktadır. (Bilgin, 2004: 54).

Takım Performansı:

İlgili performansı belirleyen veya ortaya çıkarak üç etmen, sözünü edilen takım performansının saptanmasında önemlidir (Dengiz, 2000: 124):

- Ekibin ortaya çıkışını gerektiren proje hedeflerinin öngördüğü teknik başarının var olup olamaması,
- Projenin önceden planlanmış sürede gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği,
- Projenin başta öngörülen bütçe ile bitirilip bitirilemediği.

Takım performansını engelleyen birçok etmenden söz edilebilir. Bu etmenler olarak şu hususlardan söz edilebilir: Takımın alt yapısının ve takım içerisinde yer alan üyelerin ilgili çalışmaya elverişli olmaması, takımın kurulma aşamasında hedeflerin açık ve net şekilde belirlenmemiş olması. Bu gibi durumlar performansı olumsuz yönde etkileyecektir. Ek olarak şunları da belirtmek gerekir: Takım üyeleri arasındaki iletişim eksikliği veya anlaşmazlık ve üyelerin kendilerine yüklenen sorumlulukları iyi bir şekilde yerine getirmemeleri takım performansını etkilemektedir (Dengiz, 2000:127).

Bireysel Performans:

Takımların ve kurumların merkezinde yer alan ve çekirdek işlevini gören insan, bu örgütlerin başarısı ve performansında da en etkili ve en belirleyici etmen durumundadır. Belirli bir süreç sonucunda elde edilen çıktı, aslında o sisteminin performansı durumundadır. İşteki bu çıktı veya sonuç, hedef ya da görevin yerine getirilme derecesini ölçmeye yarar durumdadır. Bu bağlamda örgüt hedeflerinin

gerçekleştirilebilmesi için yapılan bütün çalışmalar ve yine bu anlamdaki tüm çabalar, performans olgusunu meydana getirirler (Akbal, 2010: 14).

2.7. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Önemi

Performans değerlendirme sistemlerinin temel amacı olarak çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmalarını gerçekleştirmektir denilebilir. Bu realite açısından bakıldığında performans değerlendirme sistemlerinin temel amaçları, geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları ve yönetsel amaçlar şeklinde olmak üzere iki grup halinde incelenebilir (Akbal, 2010: 15).

Yönetsel amaçlar (Barutçugil, 2002: 320):

- İşletmenin tüm birimlerinde görevli personelin başarı ölçümlerinin yapılabilmesi için gerekli olan altyapıyı hazırlamak,
- İşletme ile çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ortak bir paydanın oluşmasını temin etmek,
- İşletmenin yönetimi ve işgücü hakkında doğru, güvenilir ve isabetli bilgiler elde etmek,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarıyla ilgili ayrıntılı veriler elde etmek ve gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların ve olguların şimdiden öngörülebilmesine imkân tanımak.

Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları (Fındıkçı, 2012:302):

- İşletmenin ve yöneticilerin kendisinden ne beklediğini açıkça ifade etmek, çalışanlara kendi başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek,
- Gerçekleştirilen başarıların görülmesini ve yapılan işin değer kazanmasını sağlamak ve böylece kişilerin başarı ihtiyaçlarını karşılamak, kişisel amaçlarının belirlenmesini sağlamak, iş tatmini ve motivasyonunu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkileri yok etmek,
- Çalışanlara eksik ve hatalı oldukları yerleri bildirerek bunların düzeltilebilmesi adına gerekli olan eğitim-gelişim programları gerçekleştirmek.

Performans değerlendirme sistemlerinin ana işlevlerinden biri de bu sayede çalışanların yaptıkları çalışmalar açısından değerlendirmelerine ve böylece geleceğe yönelik olarak kendilerini geliştirilmelerine imkân tanınmasıdır. Bununla birlikte çalışanlarla onları bu anlamda değerlendiren değerlendiriciler arasında iyi bir iletişim gerçekleştirilmiş olmaktadır. Performans değerlemesinin başlıca amaçlarından biri olan ve bu yolla bireysel başarının ölçümlenerek gerekli değerlendirmenin yapılması ve bu başarının geliştirilmesi kurumsal başarının artırılmasına yönelik hedefler olarak sayılmalıdır. (Kahya 2002: 2).

Performans değerleme çalışmaları çalışanların başarılarını tespit etmek ve mevcut başarılarını daha artırmak için gerçekleştirilir. Böylece kurum, iş görenler ile yaptıkları iş anlaşmalarında yer alan koşulların ne derece gerçekleştiğini, bu bağlamda iş görenin yeteneğini ve ilgisini yaptığı işe ne oranda verdiğini, kariyer planlamasının ne durumda ve ne safhada olacağını, çalışanın iş başarısını ve görev tanımında yer alan hedeflere ulaşılıp ulaşılamadığını kontrol edebilme şansını elde etmektedir. Bunların yanı sıra iyi bir performans değerlendirmesinin etkili olduğu diğer hususlar arasında şunlar da özellikle ve önemle sayılmalıdır: cret sisteminde dengeli ve adil bir politika uygulanması, eğitim veya iş değişikliği gerekliliklerinin tespiti ve bunların gerçekleştirilmesi, çalışanların seçilmesi, başka bir göreve atanması veya işten uzaklaştırılması. Performans değerlemesi kurumların veya örgütlerin başarıya ulaşabilmesi konusunda hayati önem ifade etmektedir. Örgütün başarısı ile örgüt çalışanlarının başarısı birbirine adeta bir zincir halkaları gibi bağlı bulunmaktadır. Öyle ki çalışanların performanslarının artması demek, örgütün performansının artması demektir (Sabuncuoğlu, 2016: 32).

Performans değerlendirmesi demek bir değerlendiricinin önceden belirlenmiş ölçütler çerçevesinde çalışanların performanslarını karşılaştırarak yorumlama, yani değerlendirme sürecidir. Bir başka açıdan bakılırsa, belirli bir iş ve görev tanımını bir çalışanın hangi seviyede gerçekleştirdiğinin / başardığının lmlenmesidir (Fındıkçı, 2012: 297).

Bir kurum yahut örgüt performans değerlendirmesi sayesinde; çalışanlarının ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde katkıda bulunduğunu, çalışanlar ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda hayata geçirildiğini, çalışanların iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşılmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını saptamış olacaktır. Bunun yanı sıra performans değerlendirmesi, iş değişikliği ve eğitim gereğinin belirlenmesinde, dengeli bir ücret politikasının uygulanmasında, çalışanların seçilmesi ve atanmasında veya işten çıkarılmasında esas alınan etkili bir yol olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 320).

- **Çalıştıran Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

İşletmenin amacına ulaşma derecesi, her girişimcinin mutlaka bilmek istediği bir olgudur. Buna isabetli ve mutlak bir veri olarak ulaşabilmek için başlangıç noktası olacak husus kimin “ne” ve “nasıl” yaptığını öğrenmektir. Bu yolla bir girişimci, ilgili bilgiler ışığında gerekli kararları alabilme imkânına sahip olabilmektedir (Akbal, 2010: 16).

- **İş gören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

Değerlendirme sadece işletme ve sahibi açısından değil, çalışan açısından da büyük bir önem ve değer taşır. Çünkü çalışan her şeyden evvel yaptığı işin değerini anlamak ve kavramak arzusundadır. Bu bağlamda o olanca gayreti ve iyi niyetiyle çalışan kişi ile aksi bir tutumla çalışmayan arasındaki farkın veya başarılı olanla olmayan arasında oluşan farkın görülüp değerlendirilmesini diler. Ayrıca kendi performansı hakkında bilgi sahibi olan çalışan, aynı zamanda kendini iyileştirmek ve geliştirmek için de çaba sarf etme şansına sahip olacaktır (Akbal, 2010: 17).

- **Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

İşletme ve kurumların performans değerlendirme işlemleri insan kaynakları yönetimlerinin en önemli işlevlerindendir. Çalışanın herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini saptamak amacıyla performans değerlendirme işlemleri yapılmaktadır.

Başarıyı ve etkinlik derecesini ölçmek zorlu bir süreçtir. Bu işi zorlu yapan nedenlerden biri ve belki birincisi onun insana yönelik bir değerlendirme olmasıdır. Aynı zamanda başarı ve performansın doğası gereği öznel bir şey olması da bu konudaki diğer önemli zorluktur. Bu zor yönleri ve hususları kendinde barındırıyor olsa bile performans değerlendirme uygulaması insan kaynakları yönetimlerinin en çok tercih ettiği uygulamalar arasındadır. Kurumunda görevi ve konumu ne olursa olsun personelin çalışma, etkinlik, eksiklik, yeterlilik, yetersizlik ve fazlalıklarının, kısacası bir bütün olarak her yönüyle gözden geçirilmesi performans değerlendirilmesi işlemine girer. Bu değerlendirmeye neden ihtiyaç duyulabildiği de performans değerlendirmesinin önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır. Belirli aralıklarla kişilerin hem kendileri tarafından ve hem de kurumları tarafından denetlenmeleri, kendisine verilen sorumluluğu hangi seviye ve derecede yerine getirebildiğinin görülmesi açısından önemlidir (Aldemir, 2001: 209).

Performans değerlendirmesinin stratejik yönetim bakımından önemi özellikle şu hususlarla isabetli biçimde izah edilebilmektedir (Dengiz, 2000: 29):

- Performans değerlendirmesi herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi amacına dönük olarak gereken bireysel davranış ve sonuçları belirlemektedir.
- Performans değerlendirme, stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanması bakımından diğer idari kararların (mesela; terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar) etkin bir biçimde alınmasına çok olumlu ve gerekli katkılar sağlamaktadır.
- İşletmenin veya kurumun insan kaynağına ilişkin veriler üretmek performans değerlendirmesinin bir amacı durumundadır.
- Yeni stratejilerin oluşturulmasında da performans değerlendirme önemli bir potansiyel olarak görülür. Özellikle kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği geleneksel olmayan sistemlerde, hedef belirleme ve ilgili süreçlerin örgütsel stratejiler oluşturulmasında önemli derecede katkı sağladığı gözlemlenmiştir.

2.8. Performans Değerlemenin Etkinliğine Etki Eden Etmenler

2.8.1. Çalışan Memnuniyeti

Değerleme sistemi içerisinde yer alan en önemli olgulardan biri de çalışanların bu performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet seviyesidir. Bu memnuniyeti de değerlendirme sisteminin kendisi, sürecin uygulama aşaması ve süreç sonucunda elde edilen çıktıları belirlemektedir (Çakmak, 2005:7).

Örnek olarak düşük performans gösteren bir çalışanın yüksek değerlendirme alması kendisini memnun eder ama sistem organizasyonunun etkinliğinin zayıflığını göstermesi bakımından da ilginç bir durum olmaktadır ki etkisi itibarıyla bu ironik bir olgudur. Performans değerlendirme sistemlerinin kurumları, örgütleri ve işletmeleri daha etkili ve daha isabetli sonuçlara ulaştırabilmesi için hem çalışanlarının hem de yöneticilerinin ihtiyaçlarına odaklı biçimde hazırlanmış olması gerekmektedir (Çakmak, 2005:7).

2.8.2. Çalışan Düşünceleri

Performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin artırılması için çalışanların fikirlerinin dikkate alınması kadar, bu önemsemenin kendilerine de bir biçimde hissettirilmesi çok önemlidir. Tutumlar, beklentiler ve sonuçlar çalışan düşüncelerini yansıtan zengin bir göstergeler dizgesidir. Bir bakıma çalışanların düşünceleri, değerlendirme sisteminden, beklentilerden, tutumlardan ve de sonuçlardan etkilenen ve bu yolla biçimlenen bir olgu durumundadır (Yumuşak, 2009: 46).

Mesela, bir departman yöneticisinin, bölümündeki çalışanlara karşı olan tutumu başka kişilerle onlar arasında fark gözetip gözetmemesine, kendisinin bu kişilere yaklaşımına veya onlardan uzak kalma biçim ve nedenlerine bakılarak ölçülebilmektedir. (Eren, 2015: 180).

2.8.3. Çalışanların İşletmeye Güveni

İşbirliği yoluyla kişiler ve grup üyeleri arasındaki dayanışma yapısının ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması bakımından organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir diğer önemli öge de da güvendir. Örgütsel alandaki bu güven olgusu, bilim insanları tarafından iki yönlü olarak incelenmiştir. Bunlardan birincisi, güven olgusunun işbirliği gerektiren ilişkilerde çok önemli bir etmen olmasıdır. İkinci nokta ise, güven olgusunun kurumsal talimat ve aktivitelerin (performans değerlendirme ve değişim yönetimi) onaylanmasında etkili olması realitesidir. Çalışanların örgütlerine inanması ve güven duyması, bu aktivitelerin etkinliğini büyük oranda belirlemektedir. (Sitkin ve Stickel, 1996:196-197).

Bir örgüt, bünyesindeki tüm çalışanları karar alma süreçlerine katıp, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayıp, sorumluluk ve yetki bölgelerini arttırıp, kendi kontrol bölgelerini oluşturup böylece çalışanlarında örgüte karşı güven duygusunu geliştirebilir. Böylelikle, örgüt içinde yeniliğe açık, morali ve motivasyonu yüksek, görev ve rol performansı yüksek çalışanlarla, örgütsel çatışma ve stres düzeyi asgari seviyeye indirgenerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli olacak biçime dönüştürülebilmektedir. (Halis vd., 2007:188).

2.8.4. Katılımcılık

Katılımın kurum ve işgörenler bakımından olaylara bütüncül bakabilme, sorun çözme, yetenek ve bilgi gelişimi, işin sevdinilmesi, örgütle bütünleşme gibi çok değerli yararları olması ifade edilebilir. Bazı büyük işletmelerde işleyen olumlu karar süreçlerinde katılımın çok önemli bir pay sahibi olduğu gözlemlenmektedir. Aynı zamanda bu bağlamda gerçekleştirilen son araştırmalar, yöneticilerin de katılıma büyük ölçüde değer biçtiklerini ortaya koymuştur. ABD’de gerçekleştirilen 204 özel ve kamu işletmesini kapsayan bir araştırmada, yöneticilerin katılımcılık konusunda olumlu tutumlar geliştirdiklerini belgelemiştir (Çakmak, 2005:63-65).

2.8.5. Geribildirim

Kişiler her zaman için yaptıkları etkiye karşılık bir tepki almak isterler. Bu insani durum iş hayatı için de çok önemlidir. Tecrübesinin zirvesinde olan çalışan bile, hiç tereddütsüz, işiyle ve tabii kendisiyle ilgili tepki almak ister. Aksi halde motivasyonun düşmesi beklenir ki bu doğal bir olumsuz sonuç olacaktır. Geribildirim doğru ve isabetli biçimde gerçekleşmesi kişilerin kendilerini yenileme ve geliştirme düşünce ve niyetini oluşturmaktadır. Geribildirim olgusunun önemi son yıllarda daha da artmıştır. Çünkü bu kanaldan çalışanlara doğru ve güvenilir bilgi sunulabilmektedir. Geribildirim sürecinin uygulanmaya başlanmasından önce sürecin önemi ve sonucunda elde edileceklerin değeri bakımından işletmelerin çok iyi bir ön hazırlık yapmaları isabet olacaktır. Çünkü işletme kendisine en uygun sistemi böylece belirleyecek ve uygulayacaktır. Aksi bir anlayış ve tutumla bu durum dikkate alınmazsa ortaya çıkacak fazla maliyet ve sistem etkinliğinin de azalması doğal bir olumsuz sonuç olarak karşımıza çıkacaktır. (Öncü, 2002:79).

2.8.6. Çalışan İş Uyumunun Sağlanması

Çalışanların işe uyumlarının sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle işi yapan kişilerin sahip oldukları nitelik ve yetenekler arasında bir ahengin olması, işi yapan kişilerin işlerinden tatmin duymasını gerçekleştirir ve aynı zamanda işlerinde daha verimli olmasıyla alakalı etkinlikleri kapsamaktadır (Eren, 2015:321).

Kiş-işletme ahenginin gerçekleştirilmesi adına yürütülen yöntemlerin en etkililerinden biri psiko-teknik yöntemidir. Psiko-teknik yöntem kişilerin meslek seçimi, mesleğe uyumu ve mesleki terfilerinde bireylerin iş için gerekli potansiyel yetenek ve niteliklere ne derece sahip olduklarının ölçümüdür. Bu nitelikler iş görenlerin zekâ yapısı, psikomotor yetenekleri ve yaratıcılığı ile bedensel ve zihinsel dayanma güçlerinin ölçülmesi gibi öğelerin yanı sıra kişilik analizlerini de gerekli kılmaktadır. (Akyıldız ve Kayalaroğlu, 2003: 81).

2.9. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları

Yöneticiler çalışanlarla ilgili birçok kararı performans değerlendirme yöntemleri yoluyla gündeme alabilmektedir. Bu karar alınırken dikkate alınan hususlar aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (Barutçugil, 2002, İzgören, 2000):

- En yaygın kullanım alanı olan çalışanların, görev tanımlarının yeniden güncellenmesi, terfi ve kademe indirimi uygulamaları,
- Ücret politikasının belirlenmesi
- Çalışanı uyarma ve işten çıkarma kararları,
- İşgücü ihtiyaçlarının saptanması
- Yöneticiler ile personeller arasında söz konusu olan koordinasyonu artırıcı hiyerarşiyi en az seviyeye indiren etkinlikler,
- Personelle iletişim gerçekleştirerek çalışanların performans gelişimini olumlu yönde destekleyici etkinlikler,
- Kariyer geliştirme yapılanmaları

2.10. Performans Değerlendirmenin Faydaları ve Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarıyla ilgili olan değerli pek çok bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler sayesinde çalışanların motivasyon ve performanslarını artırmak için gereken tedbirlerin alınması olası hale gelmektedir. O bilgilerin olmaması durumunda ise bu bağlamda yapılacak çalışmalar isabetli bir temelden yoksun olacağı için başarısızlık da mutlak ve kaçınılmaz bir hal olacaktır.

Performans değerlendirme faaliyetleri örgütlerde bazı yöneticiler tarafından zaman zaman günlük iş akışı ve yoğunluğu içinde fazladan bir külfet olarak değerlendirilip zaman kaybı olarak görülse bile, esasen örgütlerde iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin örgütsel, yönetsel ve bireysel açılarından çok yararlı olacağı bir gerçektir. Yararlı olması beklenen hususlar şöylece sıralanabilir (Canman, 1993: 35-36; Argon, 2004: 226; Uyargil, 2009: 212-213; Barutçugil, 2005: 428-429):

Örgütsel Faydaları;

- Örgütün etkinlik ve verimlilik seviyeleri yükselir,

- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişecektir,
- Eğitim ihtiyacı ve bütçesi kolay ve isabetli şekilde belirlenmiş olur,
- İnsan kaynakları planlaması için gereken veriler daha güvenilir nitelikte elde edilmiş olur,
- Bireylerin gelişmeye açık potansiyelleri daha doğru saptanmış olur,
- Devamsızlık ve iş gücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkabilen kısa dönemli insani sebeplerin bertaraf edilmesinde esneklik sağlanmış olur.

Yönetsel Faydaları;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde çok fazla etkili olur; bu yolla çalışanların ve birimlerin performansı gelişir,
- Çalışanlarla iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir noktaya taşınmış olur,
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri kolayca belirlenmiş olur ve bu yönlerde de kendilerine yardımcı olunur,
- Çalışanlar değerlendirilme sürecinde kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar,
- İdare açısından çalışanların daha yakından tanınması ve böylece yetki devrinin kolaylaşması gerçekleşir,
- Yönetsel beceriler gelişir veya bu becerilerin uygulanması imkânı elde edilir.

Bireysel Faydaları;

- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönler saptanır,
- Örgütteki rol ve sorumluluklar daha iyi görülüp anlaşılmış olur,
- Üstlerin kendisinden neler beklediği de net biçimde öğrenilmiş olur,
- Performansının nasıl değerlendirildiği yine açık ve kesin olarak öğrenilmiş olur.
- Performansına dair ulaştığı olumlu geri bildirimler sayesinde iş tatmini ve özgüveni gelişir.

2.11. Performans Kriterleri ve Değerlendirme Yaklaşımları

Bir işletmede performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için ilk yapılması gereken performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Çünkü performans ölçütlerinin uygun ve düzgün bir biçimde belirlenmesi performans değerlendirme sonuçlarının doğru ve güvenilir olmasını getirecektir. Yani gerçeğe uygun bir şekilde performans ölçütlerinin seçilmesi, süreç sonucunda elde edilen bulguların doğruluk derecelerinin tespit edilmesinde önemli bir paya sahiptir (Uyargıl, 2009:25-26).

İşletmelerin içerdiği pozisyonlara göre belirlenen performans ölçütleri farklı olabilmektedir. Çünkü farklı pozisyonlar için farklı görev ve sorumluluklar söz konusudur. Bu nedenle işletmelerde yer alan farklı bölümler için farklı performans ölçütü setleri geliştirilebilir. Ayrıca her performans değerlendirme tipinde var olan ölçütleri de gruplamak ve kendi aralarında değişiklikleri ağırlıklı olarak tanımlamak mümkündür.(Akbal, 2010: 5).

Her kurum veya her kaynak için performans değerlendirme farklılık gösterebilmektedir. Performans değerlendirmesi olgusu bir ölçme ve değerlendirme sistemidir ve çalışanların iş becerileri ile çalışma esnasında sahip oldukları alışkanlıkları, iş hacimlerini ve daha birçok ölçütü göz önüne alarak, bu özellikleri diğer çalışanlarla mukayese edebilme sistemi diye açıklanabilmektedir (Fındıkçı, 2012: 297).

Performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için değerlendirme amacıyla belirlenmiş ölçütlerin çalışanlarca benimsenip kabullenilmesi gerekliliği zorunlu bir husus olmaktadır. Bunun yanında başarıları ölçmede kullanılacak ölçütlerin nesnel nitelikler taşıması da çok önemli olmaktadır. (Dicle, 1982: 26).

Performans kriterlerinin saptanması sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2016: 163):

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülenin mutlaka kurumun misyonuna ve stratejisine uygun hazırlanmış amaç ve hedeflerle alakalı olması gerekir.
- Ölçütlerin belirlenmesi sürecinde personelin de düşüncesi alınmalıdır.

- Çalışanlar belirlenen ölçütleri benimseyip kabullenmezse, ilgili ölçütlerle ilgili etkinlik aranması manasız olacaktır. Bu nedenle çalışanların düşünce ve eleştirileri özellikle değerlidir.

- Belirlenen ölçütlerin nesnel bir şekilde gözlemlenebilir ve de ölçülebilir olması hususunda da gerekli özen gösterilmelidir.

- Performans ölçütleri değişik zamanlarda aynı personele veya farklı personele uygulanmalı ve iki durumda da performans düzeyleriyle tutarlı bilgiler sağlanabilmelidir ki performans ölçümünün güvenli olduğu yargısına erişilebilsin.

- Yapılacak işin özelliklerine ve niteliklerine uygun ölçütler saptanmalıdır.

- Sadece iş verimi değil, çalışanın davranışları da kriterlerin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.

Belli bir sürecin işlemlerinden sonra ortaya çıkan çalışmalarla bir sistemin performansı ifade edilebilmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç, işletmenin kendi saptadığı hedef ve amaçların ne derecede ve hangi aşamada gerçekleştirilebildiğini ortaya koyar (Akal, 2005:2).

Çalışanların performans derecelerinin belirlenmesi amacına yönelik birçok performans değerlendirme sistemi söz konusudur. Bu konuda ilk tercih edilen geleneksel yöntemler olduğu gibi, ek olarak geleneksel yöntemlerin eksik bulunan yönlerinin iyileştirilmesiyle oluşturulmuş bazı modern yöntemler de vardır.

Fazlaca kullanılan performans değerlendirme yöntemleri şunlardır (Bulut, 2004: 5) :

Grafik Ölçüm Yöntemi: Bu yöntemin gerçekleştirilmesi sürecinde çeşitli uygulamalar devreye alınır. Bu uygulamaların en fazla bilinen ve kullanılanı, değerlendirmeyi yapacak üstlere, değerlendirilecek her çalışan için basılı bir form verilmesi ve bu formları doldurmasının istenmesidir. Söz konusu formda, çalışanda bulunması gerekli diye düşünülen/öngörülen nitelikler ve bu niteliklerin derecesini belirlemek adına karşılarında rakamlar veya pekiyi, iyi gibi seviye gösteren ifadeler bulunur. Bu dereceler her biri sayısal bir değeri de ifade eder. Değerlendirme için yetkili kişinin kendi takdirlerine göre en uygun seçeneği belirleyerek işaretlemesi de bu

değerlendirmenin uygulanış biçimidir. Derecelere verilmiş olan sayısal değerlerin toplanması yoluyla da değerlendirmenin sayısal /somut sonucuna ulaşılır. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılabilir ve bu yolla da her bir astın bir diğerine göre ne kadar başarılı olduğu veya olmadığı belirlenmiş olacaktır.

Yöntemin içerdiği birkaç sakınca da söz konusudur. Mesela değerlendirme formunda yer alan sıfatlar, değerlendirmeyi yapan kişiden kişiye göre farklı dereceleri ifade edebilir. Bazı üstler için çok iyi olarak değerlendirilen bir sıfat, başka bir üst için orta veya yetersiz anlamını içeriyor olabilir. Karşılaşılan sakıncalardan bir başkası da, değerlendirmeyi yapanların, üzerinde değerlendirme yaptıkları kişiler hakkında genel olarak ortalama bir dereceyi benimsemeleri ve böylece aşırılıktan uzak durmaya gayret göstermeleridir. Bu durum çalışanlar arasında görülen / gözlemlenen farkların somut ve nesnel olarak ortaya konmasına engel olmak demektir.

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntem uygulanırken değerlendirmeyi yapan, çalışanların işlerini yaptıkları sırada aşırıya kaçtığı düşünülen / gözlemlenen olumlu ya da olumsuz davranışları belirlemekten sorumludur. ‘Kritik olaylar’ diye adlandırılan bu davranışlar, işteki başarı derecesine doğrudan etki ettiği için bu şekilde adlandırılmışlardır. Bu yöntem hazırlık aşaması itibarıyla fazla zaman alsa bile, değerlendirme yapılan çalışanın zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geribildirim sunması bakımından çok faydalı olmaktadır.

Uygulama sırasında, değerlendirmeyi yürütecek amirlerden, değerlendirme altına aldıkları çalışanların her birinin başarı veya başarısızlıklarını somutlaştıran bütün ilginç olayları forma kaydetmeleri istenir. Bu yöntemin ortaya çıkışına savaş sırasında yapılan gözlem ve uygulamaların örnek alınması vesile olmuştur. Yöntemin bir diğer özelliği de değerlendirmenin, sadece o anda gerçekleştirilen gözlemlere göre değil, aksine bütün dönem ve süreç boyunca yapılan izlenim ve gözlemlere göre gerçekleştirilmesidir. Bunun yanında, gözlemlenen çalışanın, yaptığı olumsuz hareket ve davranışlarla ilgili olarak uyarılması ve bu yolla o çalışanın kendisine çeki düzen vermesine imkân tanınmasıdır. Ancak bu yöntemin de bazı sakıncaları mevcuttur. Bu yöntem, amirden astların kritik eylem ve davranışlarını günlük veya hiç olmazsa haftalık olarak kaydetmesini ister.

Bu da amire fazla yorucu bir çalışma gelebilmektedir. Değerlendirme sonuçları bir bütün olarak dönem sonunda ancak belli olur. Bu da çalışanların süreç içerisinde sadece sözlü olarak uyarılmasına imkân tanımaktadır. Bu durum, çalışanın, sorunun tam olarak ne olduğu konusunda bilinçlendirilmesini geciktirmiş olmaktadır (Tutum, 1979: 163).

Zorunlu Seçim Yöntemi: Bu yöntemde, grafik ölçüm yönteminde karşılaşılan en büyük sorunlardan biri olan, üstün astı aşırıya kaçmamaya özen göstererek değerlemesi sakıncasının giderilmesi amaçlanmıştır. Bunun için, değerlendirmeyi yapacak kişiye, ifadelerin hangisinin yüksek hangisinin düşük puanlı olarak değerlendirileceği belli olmayan cümleler verilir. Bu yöntem çok basit ve ucuz bir yöntem olmakla birlikte, olumsuz tarafı olarak ifadelerin bazen çalışanları şüphede bırakmasıdır.

Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler: Bu değerlendirme yönteminde, değerlendirmeyi yapan kişi çalışanın olumlu ve olumsuz özellikleri yönleriyle, başarı ve başarısızlıklarını yazarak belirlemektedir. Bunun yanında kendi kişisel önerilerini de kaydedebilmektedir. Yöntemin zayıf yönü ise değerlemede kullanılan standartların değişiklik göstermesi durumudur. Aynı şekilde, kişisel düşünce yargılara açık olması da bu yöntemin bir diğer olumsuz yönüdür.

Kıyaslama Yöntemleri: Birden fazla teknikten oluşan bu yöntemler uygulanırken, çalışanlar birbirleriyle mukayese edilmektedir. Kıyaslama çerçevesinde çalışanlar, en iyiden en kötüye doğru bir sıralama içinde gösterilir.

Sıralama Yöntemi: Çalışanların bir başarı kıstasında en başarılıdan en başarısıza doğru sıralandığı yöntemdir. En başarılı olarak gördüğü kişinin ismini en başa yazan değerlendirici, en başarısız olarak gördüğü kişinin ismini de söz konusu listenin en altına yazar. (Topaloğlu ve Koç, 2002: 93).

Alternatif Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan kişinin çalışanları gruplar halinde sıralaması esastır. Değerlendiricinin çalışanları birinci başarılı ve başarısız, sonra ikinci başarılı ve başarısız olarak belirlemesi söz konusudur. Bu belirleme işlemi örgüt içindeki bütün çalışanların aynı biçimde değerlendirmeleri

alınıncaya dek sürer. Tam ortada yer alan çalışan ise bu yöntemde bir sorun olarak ortaya çıkar. Çalışanların toplam sayısı tek sayı ise, tüm çalışanlar ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki çalışanın sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun oluşturur.

Adam Adama Kıyaslama Yöntemi: Bu yöntemde dikkat edilen nokta, en nitelikli olan çalışanın saptanmasıdır. Bu nitelikler arasında girişimcilik ruhunun yüksek olması, kişinin liderlik özelliği taşıması ve çalışanın örgüte ve işe ne derece bağlı olduğu gibi ölçütler kullanılır. Diğer çalışanlar da önceden belirlenmiş olan bu çalışana göre sıralanmaktadır. Yöntemi yöneticiler kadar, astlar ve hatta çalışma arkadaşları da kullanabilmektedir (Aldemir, 2001: 285).

6. 360 Derece Değerleme Yöntemi: Bu yöntem karma bir değerlendirmeyi içerir. Yöntemin ‘360 derece değerlendirme yöntemi’ ismini almasında değerlendirme esnasında çok sayıda ölçüt ve insanın kullanılması etkili olmuştur. Yöntemin temel özelliği, yöneticilere ve çalışanlara, hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme imkânı tanımasıdır. Yöntemde çalışanların değerlemesi gerçekleştirilirken yöneticilerin performansının da astlar, çalışanlar veya amirler tarafından değerlendirmeye alınması imkânı vardır (Can ve Akgün, 2013: 157).

2.12. İş Tatmininin Performansa Etkisi Üzerine Hipotez Geliştirme

Genel olarak çalışanların işle ilgili hislerinin tepkisi olarak ifade edilen iş tatmini ifadesi, ilk olarak 1920’lerde ortaya çıkmış olup, konunun önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 1-2). İş tatmininin genel ifadesi, kişinin işine karşı olan negatif ya da pozitif tutumudur. İş tatmini ya da diğer tutumlar gibi inançlar, his, duygu, değerler ve davranışsal eğilimlerin karmaşık birleşiminden oluşur. Soyut bir değişkendir. Bireylerin bu durumdaki duygularını aktarması ile anlaşılabilir (Keser, 2006: 22-35).

İş doyumu kavramı, işgörenlerin işlerinden ne derecede memnun olduklarını veya olmadıklarını tanımlamada kullanılmaktadır. İş tatmini işgörenin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu ve düşünce kalıpları hakkında fikir verebilen önemli hususlardan biri olup,

bireyin işyerinden isteklerini ve işi ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını yani tutumunu ifade etmektedir (Güner vd., 2014: 61). Çağdaş yöneticiler gereksinimleri karşılanmış, motivasyonu sağlanmış, iş tatminli bireylerin daha mutlu ve üretken olacağı bilincindedir. Bunun için çalışanın iş tatminini sağlamak, kurumun mal ve hizmet sunmak gibi birkaç amacından birisidir (Özgen vd., 2002:103)

İş tatmini ile performans arasındaki ilinti araştırıldığında iki farklı sonuç elde edilmektedir. Birincisi, çalışan işletmede çok çaba sarf etmesi ve üstlerin aracılığıyla da mükafatlandırılması sonucunda çalışanın çalışma zevki artmaktadır. İkincisi ise çalışma zevki fazla olan bir işgörende çalışmalarına, daha fazla bir çaba göstermektedir (Telman ve Ünsal, 2004:21). Performans ise bir olayı yerine getirmek bir işi icra etmek şeklinde ifade edilebilir. İş gören, grup veya örgüt tarafından ortaya konulan ürünün niteliği performansı ifade etmektedir. İş tatmini ve performans arasındaki ilişki incelendiğinde, iş hakkında olumlu duygular besleyen insanların daha yüksek kalitede iş üretme çabasında oldukları görülmektedir.

Çalışan etkili bir gönül gücü ve motivasyona sahip olmalı ki performansını ortaya koyabilmelidir. Üretim performansı ve verimlilik için motivasyon uyarıcı bir unsurdur. Çalışanda, motivasyona yönelik olumlu bir etki oluşturabilmesi için; işletme tarafından iyi ücretin ve fırsatların sağlanması ve ayrıca yapmış olduğu işten tatmin olmasının sağlanması gerekmektedir (Uygur, 2007:75).

Wroom'un Beklenti Teorisine göre, işgöreni çaba harcamaya zorlayan güç, geleceğe dair beklentileri ve gelecekte kazanacağı şeylerdir. Wroom'a göre, işgörenler iki koşulda çalışmaktadır. Bu koşullar, ekonomik beklenti ve güdüdür. İşgörenin çalışmayı çalışmamaya tercih edişi anlatılmaktadır. Wroom'un Teorisi, gelir beklentisinin daha iyi olduğu hallerde kişinin çalışmayı seçeceğini ileri sürmektedir (Çakmur, 2011: 760-761).

Beklenti Teorisinde, iş doyumunu meydana getiren faktörler ile iş doyumunun çıktıları üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Kişinin bir amaç için istekli olması ve sarfedeceği çaba ile amaca ulaşacağı arzusu, onu o amacı elde etmeye yönlendirecektir. Bu şekilde, yüksek performans ve iş doyumunu sağlanacaktır. Yüksek seviyede iş doyumunu

ise kişinin daha istekli bir şekilde çalışması anlamına gelir. Bu düşüncenin temeli ödül alma hedefinden gelmektedir. Örgütlerde ödüllendirme bir politika olarak benimsenerek sistemli bir şekilde uygulanırsa, işgörenlerin motivasyon ve iş doyumunu düzeyleri yükselir (Aksu, 2012: 62-65).

Yapılan araştırmalarda yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi gibi bireysel farklılıkların yanı sıra işin muhteviyatı, maaş, ödüller, terfi imkanının olması, iş güvenliği, çalışma şartları, iş arkadaşları, yönetim şekli, sosyal haklar ve kişiler arası ilişkiler gibi örgütsel ve çevresel pek çok nedenin iş doyumunu etkilediği belirtilmiştir (Güner vd., 2014: 61). İş doyumunu etkileyen faktörler iki temel gruba bölünebilir. Kişisel farklılık olarak yaş, cinsiyet, eğitim, statü, sosyo-kültürel çevre ve kişilik özellikleri sayılabilir; örgütsel faktörler olarak ise örgütün işleyişi ve politikaları, fiziksel şartlar, ücret ve örgütte terfi imkanları sayılabilir (Aksu, 2012: 62-65).

İşgörenler sonuçların beklentilerini karşılayacağına inanırlarsa, işe motive olurlar ve başarılı olurlar. Bu teori bireysel motivasyonu oluşturan üç yönü, beklenti, aracı olma ve birleşme değeri olarak tanımlar. Beklenti, çaba ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu algısına dayanır. Aracı olma, iyi performansın memnun edici bir ödüle neden olacağı algısına dayanırken; birleşme değeri ise, ödülün önemli bir ihtiyacı giderdiği algısına dayanır. Lawler, Wehrich ve Koontz, çaba sarfetmeye değecek kadar yeterince önemli ve hedeflerini gerçekleştirmede onlara yardımcı olan ve ihtiyaçlarını gideren belirli davranışları insanların benimsediğini ileri sürmüşlerdir. Bu teoriye göre, işgörenlerin talepleri ile örgütün hedeflerini paralel hale getirmek için çaba sarf edilerek ve çalışanların iş doyumunu düzeyi yükseltilerek performans artırılabilir (Chirchir, 2016'dan aktaran: Tekin, 2018: 55-56). Wroom'un Beklenti Teorisi incelendiğinde, işgörenin beklentisi ile motivasyonu, iş performansı, başarısı ve iş doyumunun pozitif ilişkili olduğu sonucu çıkarılabilir. Dolayısıyla;

Birinci Ana Hipotez olarak ;

Çalışanların iş tatmin düzeyleri onların iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Alt Hipotezler olarak ;

Çalışanların demografik özellikleri ile iş doyum düzeyleri arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

Çalışanların demografik özellikleri ile iş performansları arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

Çalışanların iş ile ilgili özellikleri ile iş doyum düzeyleri arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

Çalışanların iş ile ilgili özellikleri ile iş performansları arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

2.13. Yetkinliğin Performansa Etkisi Üzerine Hipotez Geliştirme

Yetkinlik kavramı, ilk olarak 1957’de Selznick tarafından “ayırt edici yetkinlik” şeklinde, işletmenin ana başarı kriterlerini tespit eden süreçlerin ifade edilmesi şeklinde kullanılmış ancak global çapta kabul görmemiştir. Yetkinlik ifadesini insana ilişkin bir tema olarak ilk defa White 1959’da söylemiş, ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland’ın 1973 yılında American Psychologist dergisinde yayımladığı “Testing for Competence Rather than Intelligence” adlı makalesinden sonra almıştır (Bayraktar, 2008).

Yetkinlik olgusunun genel olarak kullanımı ise, ilk olarak Boyatzis’in 1982’de “Yetkin Yönetici (The Competent Manager)” kitabında yazdığı tanımlamaya dayanmaktadır. Boyatzis yetkinliği “... bireyin temel özelliklerinden kaynaklanır. Bu özellikler; bir güdü, bir nitelik, bir beceri ya da kişinin benlik algısının, toplumsal rolünün ya da bilgi dağarcığının bir ögesi olabilir” şeklinde aktarmaktadır. Boyatzis yapılan iş ve alınan sonuçla, kişinin bu işi yapmak için yapması gereken davranışlar arasında bir ayırım yapmaktadır. Böylelikle odaklanan asıl nokta iş çıktılarından davranışlara dönmüştür. (Dedehayır, 2003).

Yetkinlik kavramı bir çalışmanın yüksek performansla yapılması esnasında bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerini anlamlı olacak şekilde birleştirdiğinde meydana gelen gözlemlenebilir davranışlardır. Fakat göz ardı edilmemelidir ki insani değerleri ve insan zihnini konu alan bir konuda sınırlar koymak yanlış olacaktır (Çiftçi ve Öztürk, 2013: 157) Yetkinlik ve sonuç beklentisi olarak iki temel güdeleyicisi bulunan yetkinlik inancı aynı zaman da insanların yaşantıları boyunca yapmış oldukları eylemlerin altında ki düşünceleri şekillendirmektedir. Birey kendisinin bir konu hakkında yeterli olduğu inancına sahipse, konu ile ilgili bu inancı kendisinde geliştirebilmişse o eyleme daha kolay geçebilmekte ve eylemi tamamlamada daha etkili olmaktadır. İnsanın bir davranışı yapmaya yönlendiren bir diğer etki de davranışın sonucunun olumlu olacağıdır (Saracaloğlu vd., :2010).

Yetkinlikler, yalnızca en iyi performansı ortaya çıkaran becerileri içerirler. Bu sebeple, yetkinlik ifadesi çerçevesinde, bilgi değil de, bilginin başarı yaratacak şekilde "uygulanmasını" sağlayan hareketler ele alınır. Aynı şekilde becerilerin de başarı sağlamak için nasıl sergilenecekleri önem kazanır. Bir başka açıdan, yetkinlikler her ne kadar iş motifleri olmasalar da, motiflerle ilgili belirgin hareketleri ortaya çıkarırlar. Birçok işletme, insan kaynakları süreçlerinin hepsinde yetkinlik çeşitlerini kullanarak, bütünleştirilmiş bir sistem elde etmektedir ve bu gün yetkinlik çeşitlerinin, organizasyon, iş ve çalışan arasındaki ilişkiyi oluşturan ortak bir dil olduğu kabul edilmektedir. (Biçer ve Düztepe, 2003: 19). Dönüşen her kurumsal kültür, çalışanların davranış biçimlerini de örgütsel sosyoloji zemininde birleştirebilmektedir. Ortak davranış biçimi, ortak strateji ve ana hedefler dahilinde kurumsal yetkinliklerin ortaya konması şirketlerin kurumsal yetkinlik kültürünü özgül bir biçimde çalışanlar üzerinde hissettirmektedir.

Yetkinliklerin tarihi gelişim sürecine bakıldığında, ilk olarak hedeflerle birlikte performans değerlendirme uygulamalarında kullanıldığı görülmektedir. İşgörenler artık, kendilerine bildirilen hedeflerin yanı sıra, bu hedeflere giderken kendilerinden beklenen davranışları ne derece yerine getirdiklerine göre de değerlendirilmekte ve gelişimleri planlanmaktadır. Yönetim kademesindekiler için esas olan artık sadece “neyin” doğru şekilde yapıldığı değil, bununla birlikte “nasıl” yapıldığı da olmaktadır. Bu şekilde yüksek performanslı işgörenleri diğerlerinden ayırt eden farklılıklar ortaya konulmakta,

işletme performansına olumlu yansıyan davranış özelliklerinin tüm işgörenler tarafından gösterilmesi için gelişim planları yapılmakta ve firmanın gelecekteki liderleri bu doğrultuda yetiştirilmektedir (Çörtelekoğlu, 2008). Dolayısıyla;

İkinci Ana Hipotez olarak ;

Çalışanların yetkinlik düzeyleri onların iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Alt Hipotezler olarak;

Çalışanların demografik özellikleri ile yetkinlik düzeyleri arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

Çalışanların iş ile ilgili özellikleri ile yetkinlik düzeyleri arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YETKİNLİK VE İŞ TATMİNİNİN PERFORMANSA ETKİSİ

3.1. Yöntem

Çalışmanın bu kısmında araştırma amaçları, veri toplama araçları, veri toplama araçlarına ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırma hipotezleri, araştırma modeli ve veri analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerden bahsedilmiştir.

3.2. Amaç Ve Kapsam

Araştırmanın asıl amacı çalışanların iş doyumu ve yetkinlik düzeylerinin iş performansına etkisini araştırmaktır. Bu asıl amaçla birlikte iş doyumu, yetkinlik ve iş performansı olgularının demografik ve iş ile ilgili özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığının irdelenmesi de araştırma kapsamı içindedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada benimsenen veri toplama yöntemi anket olmakla beraber, anket formlarının online ortam üzerinde hazırlanıp doldurulması tercih edilmiştir. Oluşturulan anket formu kişisel bilgi formu, iş doyumu ölçeği, yetkinlik ölçeği, iş performansı ölçeği olmak üzere 4 kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik bilgilerinin yer aldığı 8 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde 20 sorudan oluşan "Minnesota İş Tatmini" ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde 10 sorudan oluşan Jerusalem ve Schwarzer tarafından geliştirilen Genel Yetkinlik İnancı Ölçeği vardır. Dördüncü bölümde Gürkanlar (2010)'dan uyarlanarak 10 adet sorudan oluşmakta olan çalışan performansı ölçeği yer almaktadır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sadece İstanbul ilinde bulunan ve üretim sektörü çalışanlarının katılımları ile gerçekleştirilmiştir. Diğer sektörler araştırmanın dışında bırakılmıştır. Araştırma, çalışmaya gönüllü olarak katılan 180 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

3.5. Kişisel Bilgi formu

Kişisel bilgi formu demografik ve iş ile ilgili 8 adet kategorik soru içermektedir. Bu kısımda toplanan bilgiler gerek örneklemin demografik yapısı hakkında fikir vermesi gerekse ölçek değişkenlerinin demografik ve iş ile ilgili tanımlayıcı özelliklere göre değişikliklerinin test edilmesi amacıyla kullanılacaktır.

3.6. İş Doyumu Ölçeği

Çalışmada iş doyumunun ölçümlenebilmesi amacıyla 20 adet 5’li likert tipte sorudan oluşan kısa iş doyumu ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin kısa formu 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

İş doyumu ölçeği yapısal geçerliliğinin ortaya konması amacıyla ölçeğe temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme tekniği ile açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk varimax uygulamasında ölçeğin 4 alt boyuta bölündüğü gözlemlenmiş ve bu sebepten faktör analizi 3 boyuta zorlanarak tekrarlanmıştır. İş doyumu ölçeği faktör analizi uygunluğunun sınanması için hesaplanan KMO ve Bartlett’s test istatistikleri tablo 1’deki gibidir.

Tablo 1 İş Doyumu Ölçeği KMO Ve Bartlett’s Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği		,826
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1567,038
	df	190
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere Kaiser Meyer örnekleme yeterliliği ölçümü 0,8 in üzerindedir. Bu değerin 0,8’ in üzerinde olan bu değer ölçeğin faktör analizi için yeterli

örnekleme büyüklüğüne ulaşıldığını gösterirken Bartlett's küresellik testi anlamlılık değerinin 0,005 den küçük olması, ölçeğin faktör analizi rotasyon işlemine uygun olduğunu göstermektedir. (Özdamar, 2017: 154). Kmo test istatistiklerinden anlaşılabileceği üzere ölçek faktör analizi çalışmasına uygun bir ölçektir.

Ölçek yapısındaki 3 faktör ile ölçekte açıklanabilen varyans oranları tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2 İş Doyumu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Faktör	İlk Özdeğerler			Rotasyon Kareler Toplamı Yükleme		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	6,393	31,963	31,963	4,433	22,167	22,167
2	2,097	10,485	42,448	3,399	16,995	39,162
3	1,852	9,258	51,706	2,509	12,544	51,706

Tabloda görüleceği üzere 3 faktör iş doyumu ölçeğindeki değişimin yaklaşık olarak % 52’sini açıklayabilmektedir. Ölçek açıklanabilen varyans oranları bakımından 3 faktörlü yapı ölçek geçerliliği bakımından olumlu bir bulgudur. (>%40). Ölçeğin rotasyon matrisi tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3 İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Rotasyon Matrisi

Faktör	Madde	Faktör		
		1	2	3
Ücret Ve Çalışma Koşulları	Çalışma koşulları	0,809		
	Kendi kararımı verme özgürlüğü	0,775		
	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	0,746		
	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	0,722		
	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	0,702		
	İşimden elde ettiğim başarı duygusu	0,667		
	Bu işte ilerleme imkânım	0,618		
	Aldığım ücret	0,497		
	Firma politikasını uygulama imkânı	0,455		
Beşeri İlişkiler	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı		0,776	
	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı		0,676	
	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı		0,653	

	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	0,573
	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	0,505
İşin Niteliği	Tek başına çalışma imkânı	0,857
	Sürekli bir işe sahip olma imkânı	0,792
	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	0,758
	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	0,726
	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	0,502
	Toplumda bir yer edinme imkânı	0,492

Tablo 3’de görüleceği üzere iş doyumu ölçeğinin tüm maddelerinin ölçek katkıları 0,4’ün üzerindedir. Bu değerlerin 0,4 ile 1 arasında olması ölçeğin ölçme gücü bakımından olumlu bir bulgudur. Diğer yandan ölçeğin faktörleri ile faktörlerde toplanan maddelerin ölçeğin kuramsal yapısı ile karşılaştırıldığında, ilgili maddelerin birlikte toplanarak faktör oluşturmaları ve faktörlerin kuramsal olarak isimlendirilebilmeleri ölçeğin yapısal geçerliliğini kanıtlar niteliktedir. (Özdamar, 2016:154)

Ölçeğin güvenirlilik düzeyini ortaya koymak amacıyla hesaplanan cronbach’s alpha güvenirlilik katsayıları tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4 İş Doyumu Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

Altboyut/Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha Güvenirlilik Katsayısı
Ücret Ve Çalışma Koşulları	9	0,876
Beşeri İlişkiler	5	0,799
İşin Niteliği	6	0,725
İş Doyumu Ölçeği	20	0,881

Tablo incelendiğinde beşeri ilişkiler alt boyutu ile işin niteliği alt boyutunun iyi derecede güvenirlilik katsayısına sahip olduğu, ücret ve çalışma koşulları alt boyutu ile iş doyumu ölçeğinin ise oldukça iyi derecede güvenirlilik katsayısına sahip olduğu söylenebilir. (Özdamar, 2016:64)

Ölçeğin faktör analizi ve güvenirlilik analizi bulguları birlikte değerlendirildiğinde fenomen ile ilgili yüksek geçerlik ve güvenirlikte bilimsel

yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilecekleri söylenebilir. (Özdamar, 2016:154)

3.7. Yetkinlik Ölçeği

Yetkinlik ölçeği çalışanların yetkinlik düzeylerinin belirlenebilmesi amacıyla kullanılan 10 adet 5’li likert tipte sorudan oluşan tek boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla tek faktöre zorlanarak uygulanan temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme tekniği ile yapılan faktör analizi için faktör analizine uygunluğun denetlenmesi amacıyla hesaplanan KMO ve Bartlett’s test istatistikleri tablo 5’teki gibidir.

Tablo 5 Yetkinlik Ölçeği KMO Ve Bartlett’s Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,833
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	719,449
	df	45
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin kmo test istatistiği 0,8’in üzerinde ve bartlett’s test istatistiği ise %99 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda ölçeğin faktör analizi uygulaması için yeterli örneklem büyüklüğü ve küresellik düzeyinde olduğu söylenebilir. Ölçeğin tek faktör ile açıklayabildiği varyans oranları tablo 6’daki gibidir.

Tablo 6 Yetkinlik Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Faktör	İlk Özdeğerler			Rotasyon Kareler Toplamı Yükleme		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,481	44,805	44,805	4,481	44,805	44,805

Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin tek faktör ile ölçekteki değişimlerin yaklaşık % 45’ini açıklayabilmektedir. Söz konusu oranın %40’dan yüksek olması ölçeğin yapısal geçerliliği ve ölçme gücü bakımından olumlu bir bulgudur. Ölçeğin rotasyon matrisi tablo 7’deki gibidir.

Tablo 7 Yetkinlik Ölçeği Faktör Analizi Rotasyon Matrisi

Faktör	Madde	Faktör 1
Yetkinlik	Aniden gelişen olayların üstesinden gelebileceğimi sanıyorum.	,747
	Her sorun için bir çözümüm vardır.	,732
	Planlarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime ulaşmak bana zor gelmez.	,721
	Güç sorunların çözümünü eğer gayret edersem bulabilirim.	,699
	Ne olursa olsun üstesinden gelirim.	,692
	Yeteneklerime güvendiğim için, zorlukları soğukkanlılıkla karşılarım.	,692
	Bir sorunla karşılaştığımda onu çözebilmeye yönelik bir çok fikrim vardır.	,663
	Beklenmedik bir durumda nasıl davranmam gerektiğini bilirim.	,629
	Bana karşı çıkıldığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.	,550
	Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.	,531

Tabloda görüleceği üzere ölçek maddelerinin ölçek katkısı 0,531 ile 0,747 arasında değişmektedir. Ölçeğin ölçme gücü bakımından söz konusu değerler yeterli düzeydedir. Ölçeğin güvenirlik seviyesinin tespit edilmesi amacıyla hesaplanan cronbach's alpha güvenirlik katsayıları tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8 Yetkinlik Ölçeği Güvenirlik İstatistikleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı
Yetkinlik Ölçeği	10	0,860

Tabloda görüldüğü üzere ölçek yüksek güvenirlikte bir ölçektir. Ölçeğin faktör analizi ve güvenirlik analizi birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yüksek geçerlik ve güvenirlikte bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilecekleri söylenebilir

3.8. İş Performansı Ölçeği

İş performansı ölçeği çalışanların iş performansı düzeylerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan 10 adet 5'li likert tipte sorudan oluşan tek boyutlu bir ölçektir. Ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla tek faktöre zorlanarak uygulanan temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme tekniği ile yapılan faktör analizi için faktör analizine uygunluğun denetlenmesi amacıyla hesaplanan KMO ve Bartlett's test istatistikleri tablo 9'daki gibidir.

Tablo 9 İş Performansı Ölçeği KMO Ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,833
Bartlett Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	719,449
	df	45
	Sig.	,000

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin KMO ve Bartlett's test istatistikleri ölçeğin faktör analizine uygun nitelikte olduğu göstermektedir. Ölçeğin tek faktör ile açıklayabildiği varyans oranları tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10 İş Performansı Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Faktör	İlk Özdeğerler			Rotasyon Kareler Toplamı Yükleme		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	4,484	44,843	44,843	4,484	44,843	44,843

Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin tek faktör ile açıklanabilen varyans oranı yaklaşık %45'dir. Açıklanan varyans oranını %40'ın üzerinde olması ölçeğin yapısal geçerliliği ve ölçme gücü bakımından olumlu bir bulgudur. Ölçeğin rotasyon matrisi tablo 11'deki gibidir.

Tablo 11 İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi Rotasyon Matrisi

Faktör	Madde	Faktör 1
İş Performansı	Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım	,723
	Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım	,721
	Bana verilen yeni veya farklı görevleri uyum sağlama performansım	,702
	Yazılı iletişim performansım	,694
	Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki performansım	,679
	Çalışanlara nezaket etme performansım	,668
	Sözlü iletişim performansım	,658
	Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım	,646
	Mesleki beceri(ustalık)uygulama performansım	,624
	Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım	,565

Tabloda görüldüğü üzere iş performansı ölçeği maddelerinin ölçek katkısı 0,565 ile 0,723 arasında değişmektedir. Ölçeğin ölçme gücü bakımından söz konusu değerler iyi düzeydedir(>0,40). Ölçeğin güvenilirlik seviyesinin tespit edilmesi amacıyla hesaplanan cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12 İş Performansı Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
İş Performansı Ölçeği	10	0,861

Tabloda görüleceği üzere iş performansı ölçeği yüksek güvenirlilikte bir ölçektir. Ölçeğin faktör analizi ve güvenirlilik analizi birlikte değerlendirildiğinde iş performansı ölçeğinin yüksek geçerlik ve güvenilirlikte bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilecekleri söylenebilir.

Tablo 13 Tüm Ölçekler Güvenirlilik İstatistikleri

Anket	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
3 Ölçek	40	0,914

Tablo 13'te görüleceği üzere ölçeklerin faktör analizi ve güvenirlilik analizi birlikte değerlendirildiğinde her üç ölçeğinde yüksek geçerlik ve güvenilirlikte bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilecekleri söylenebilir.

3.9. Araştırma Hipotezleri

H1 : Çalışanların iş tatmin düzeyleri onların iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2 : Çalışanların yetkinlik düzeyleri onların iş performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Ana hipotezler haricinde, aşağıdaki alt hipotezler de araştırılmıştır.

H2a : Çalışanların demografik özellikleri ile yetkinlik düzeyleri arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

H2b : Çalışanların demografik özellikleri ile iş doyum düzeyleri arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

H2c : Çalışanların demografik özellikleri ile iş performansları arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

H2d : Çalışanların iş ile ilgili özellikleri ile yetkinlik düzeyleri arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

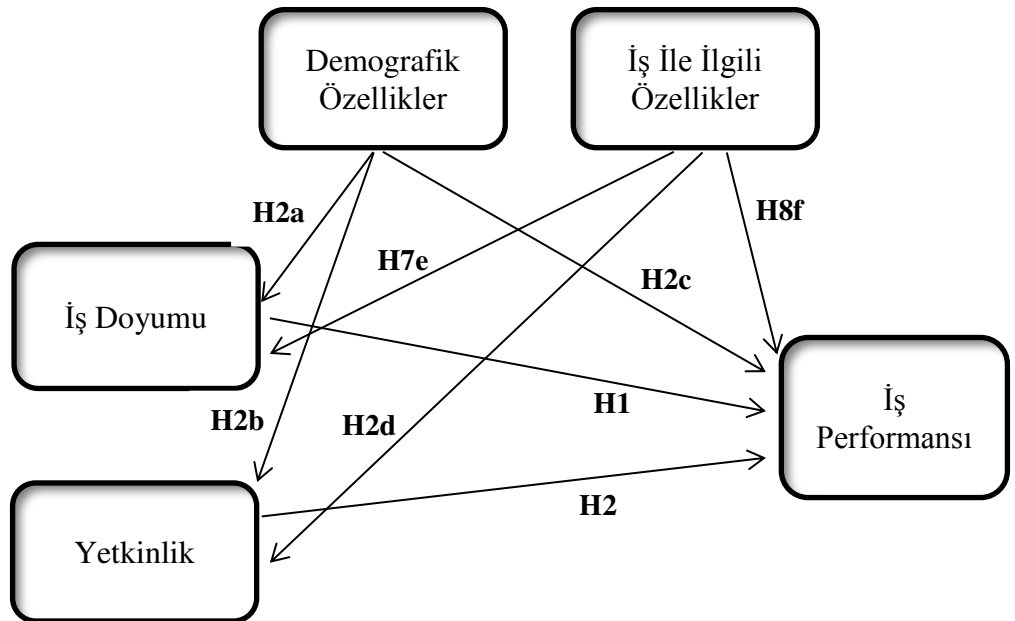
H2e : Çalışanların iş ile ilgili özellikleri ile iş doyum düzeyleri arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır.

H2f : Çalışanların iş ile ilgili özellikleri ile iş performansları arasında doğrudan ve pozitif yönde bir etki vardır

3.10. Araştırma Modeli

Tarama modelinde tasarlanan araştırma için incelenmek istenen hipotezler göz önünde bulundurulduğunda araştırma modeline ait şekli gösterim şekil 1'deki gibidir.

Şekil 2 Araştırma Modeli



3.11. Veri Analizi

Çalışma kapsamında online formlar ile toplanan 180 adet ankete ait gözlem önce microsoft excel programına aktarılmıştır. Bu programda gerekli sayısal kodlamaların yapılmasından sonra veriler SPSS 23.0 versiyonuna aktarılmış ve çalışmanın kalan kısmı bu programda tamamlanmıştır.

Bulgular bölümün ilk kısmında demografik ve tanımlayıcı özelliklere ait frekans analizi sunulmuştur. İkinci kısımda ölçek betimsel istatistikleri ve normal dağılım istatistikleri incelenmiştir. Sonraki kısımda veri yapısına ve değişken türüne uygunluğu gözlenen istatistiksel teknikler ile hipotez sınamaları yapılmıştır.

3.12. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında anket verilerinin analizinden elde edilen bulgular tablo ve yorumlar ile birlikte sunulmuştur.

3.13. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma kapsamında anket formu uygulanan örnekleme ait bazı betimsel istatistikleri tablo 14’te paylaşılmıştır.

Tablo 14 Demografik İstatistikler

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	49	27,2%
	Erkek	131	72,8%
	Toplam	180	100,0%
Yaş	22-30 Yaş Arası	45	25,0%
	31-40 Yaş Arası	98	54,4%
	41 Yaş Ve Üzeri	37	20,6%
	Toplam	180	100,0%
Eğitim Durumu	İlköğretim	41	22,8%
	Lise	43	23,9%
	Yüksek Okul	30	16,7%
	Üniversite	66	36,7%
	Toplam	180	100,0%

Araştırmaya katılan çalışanların % 27,2’si kadın (n=49) iken, %72,8’i erkektir (n=131). Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları şu şekildedir; % 25’i 22-30 yaş arası (n=45), %54,4’ü 31-40 yaş arası (n=98), %20,6’sı 41 yaş ve üzeri (n=37).

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları ise şu şekildedir; %22,8'i ilköğretim (n=41), %23,9'u lise (n=43), %16,7'si yüksek okul (n=30), %36,7'si üniversite (n=66). Araştırmaya katılan çalışanların iş ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri ise tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15 İş İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalıştığı Departman	Bakım Onarım	6	3,7%
	Yönetim Ve İdari İşler	6	3,7%
	Üretim	77	47,2%
	Satış Pazarlama	24	14,7%
	Depo Sevkiyat	12	7,4%
	Finans	5	3,1%
	Kalite Yönetimi	8	4,9%
	Muhasebe	8	4,9%
	Diğer	17	10,4%
	Toplam	163	100,0%
Ünvanı	Memur	109	60,6%
	Orta Düzey Yönetici	68	37,8%
	Üst Düzey Yönetici	3	1,7%
	Toplam	180	100,0%
Mesleki Tecrübe	1-10 Yıl	70	38,9%
	11-15 Yıl	44	24,4%
	16 Yıl Ve Üzeri	66	36,7%
	Toplam	180	100,0%
İş Yerindeki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	92	51,1%
	6-10 Yıl	46	25,6%
	11 Yıl Ve Üzeri	42	23,3%
	Toplam	180	100,0%

Katılımcıların çalıştıkları departmana göre dağılımları şu şekildedir; %3,7'si bakım onarım (n=6), %3,7'si yönetim ve idari işler (n=6), %47,2'si üretim (n=77), %14,7'si satış pazarlama (n=24), %7,4'ü depo sevkiyat (n=12), %3,1'i finans (n=5), %4,9'u kalite yönetimi (n=8), %4,9'u muhasebe (n=8) ve % 10,4'ü diğer (n=17) departmanlarda çalışmaktadırlar. Katılımcıların %60,6'sı memur (n=109) iken %37,8'i orta düzey yönetici (n=68), %1,7'si ise üst düzey yöneticidir.(n=3). Çalışanların mesleki tecrübelerine göre dağılımları şu şekildedir; %38,9'u 1-10 yıl arası (n=70), %24,4'ü 11-15 yıl arası (n=44), %36,7'si 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptirler. Çalışanların % 51,1'i şu an ki işyerinde 1-5 yıl arası (n=92), %25,6'sı 6-10 yıl arası (n=46), %23,3'ü 11 yıl ve üzeri(n=42) süredir çalışmaktadırlar

3.14. Ölçek Betimsel İstatistikleri

Geçerlilikleri ve güvenirlilikleri tespit edilmiş olan ölçeklerden madde toplamıyla elde edilen toplamsal skorlara ait betimsel istatistikler tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16 Ölçek Betimsel İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Ücret Ve Çalışma Koşulları	180	1,56	4,67	3,5457	,68305
Beşeri İlişkiler	180	2,00	4,71	3,6579	,63646
İşin Niteliği	180	1,50	5,00	3,7625	,76511
İş Doyumu	180	1,99	4,59	3,6554	,53391
Yetkinlik	180	1,90	5,00	3,6906	,60230
İş Performansı	180	2,00	5,00	3,6967	,59098

Ücret ve çalışma koşulları alt boyutu minimum 1,56, maksimum 4,67, ortalama 3,54 ve 0,68 standart sapma değerlerine sahiptir. Beşeri ilişkiler alt boyutu minimum 2, maksimum 4,71, ortalama 3,65 ve 0,63 standart sapma değerlerine sahiptir. İşin niteliği altboyutu minimum 1,50, maksimum 5, ortalama 3,76 ve 0,76 standart sapma değerlerine sahiptir. İş doyumu ölçeği minimum 1,99, maksimum 4,59, ortalama 3,65 ve 0,53 standart sapma değerlerine sahiptir. Yetkinlik ölçeği minimum 1,90, maksimum 5, ortalama 3,69 ve 0,60 standart sapma değerlerine sahiptir. İş performansı ölçeği minimum 2, maksimum 5, ortalama 3,69 ve 0,59 standart sapma değerlerine sahiptir. Ölçek ve alt boyutlar ile yapılacak hipotez sınamaların ölçek ve alt boyutların dağılım türlerinin belirlenmesi elzemdir. Ölçek ve alt boyutlara ait normal dağılım testleri ile çarpıklık ve basıklık değerleri tablo 17’deki gibidir.

Tablo 17 Ölçek Ve Altboyut Normal Dağılım İstatistikleri

Değişken	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		Çarpıklık	Basıklık
	İstatistik	Sig.	İstatistik	Sig.		
Ücret Ve Çalışma Koşulları	,102	,000	,957	,000	-,686	,033
Beşeri İlişkiler	,093	,001	,964	,000	-,500	-,311
İşin Niteliği	,177	,000	,893	,000	-,961	,115
İş Doyumu	,082	,005	,968	,000	-,536	-,304
Yetkinlik	,062	,085	,988	,126	-,244	-,041
İş Performansı	,061	,200*	,983	,031	-,305	-,139

Tabloda normal dağılım test istatistikleri anlamlılık(sig.) değerleri incelendiğinde % 95 güven düzeyinde iş performansı ve yetkinlik ölçeklerinin normal dağılıma uyduğu, diğer ölçek ve alt boyutların ise normal dağılıma uymadığı söylenebilir. Fakat bilindiği üzere sosyal bilimler ve davranış bilimlerine ait testler ile toplanan verilerde normal dağılım testleri ile normal dağılımın saptanması oldukça nadir görülen bir durumdur. Araştırmacılar sosyal bilimler ve davranış bilimlerine ait verilerde bunun yerine çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesini, aşırı çarpık ve basık olmayan değişkenler için normal dağılımın sağlandığının varsayılmasını önermiştir. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde tümünde hafif negatif veya pozitif çarpıklıklar olduğu fakat hiçbir çarpıklık katsayısının +1 ile-1 aralığını geçmediği görülür. Bu durumda değişkenlerin normal dağıldığının varsayılması kullanılacak test tekniklerinin seçiminde hataya sebep olmayacaktır. Bu sebeple söz konusu değişkenler ile yapılacak ileri analizlerde parametrik test tekniklerinden faydalanılmasına karar verilmiştir (Karagöz, 2016:92).

3.15. Araştırma Hipotezlerine Yönelik İstatistiksel Analizler

Çalışmanın bu kısmında araştırma hipotezleri uygun test teknikleri ile sınanıp yorumlanmıştır.

Cinsiyet değişkenine bağlı farklılıkların sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri tablo 18'deki gibidir.

Tablo 18 Cinsiyete Bağlı Farkları Test Eden Bağımsız Örneklem T-testi İstatistikleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Ücret Ve Çalışma Koşulları	Kadın	49	3,467	0,743	-0,943	0,347
	Erkek	131	3,575	0,660		
Beşeri İlişkiler	Kadın	49	3,560	0,699	-1,268	0,207
	Erkek	131	3,695	0,610		
İşin Niteliği	Kadın	49	3,862	0,692	1,070	0,286
	Erkek	131	3,725	0,790		
İş Doyumu	Kadın	49	3,630	0,586	-0,393	0,694
	Erkek	131	3,665	0,515		
Yetkinlik	Kadın	49	3,696	0,501	0,073	0,942
	Erkek	131	3,689	0,638		

İş Performansı	Kadın	49	3,720	0,559	0,329	0,743
	Erkek	131	3,688	0,604		

Tablo incelendiğinde kadın ve erkek katılımcılar arasında farkları sınavan bağımsız örneklem t-testi istatistiği anlamlılık değerinin tüm değişkenler için 0,05’den büyük olduğu görülür. Bu durumda kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumu, işin niteliğine bağlı iş doyumu, toplam iş doyumu, yetkinlik ve iş performansı bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın olmadığı söylenebilir (sig.>0,05).

Yaş değişkenine bağlı farklılıkların sınavması amacıyla yapılan tek taraflı anova testi istatistikleri tablo 19’deki gibidir.

Tablo 19 Yaş Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Anova Test İstatistikleri

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	sig.
Ücret Ve Çalışma Koşulları	22-30 Yaş Arası	45	3,425	0,717	1,123	0,328
	31-40 Yaş Arası	98	3,608	0,688		
	41 Yaş Ve Üzeri	37	3,529	0,620		
	Toplam	180	3,546	0,683		
Beşeri İlişkiler	22-30 Yaş Arası	45	3,733	0,548	0,463	0,630
	31-40 Yaş Arası	98	3,643	0,640		
	41 Yaş Ve Üzeri	37	3,606	0,730		
	Toplam	180	3,658	0,636		
İşin Niteliği	22-30 Yaş Arası	45	3,811	0,739	1,217	0,299
	31-40 Yaş Arası	98	3,806	0,753		
	41 Yaş Ve Üzeri	37	3,588	0,821		
	Toplam	180	3,763	0,765		
İş Doyumu	22-30 Yaş Arası	45	3,656	0,515	0,582	0,560
	31-40 Yaş Arası	98	3,686	0,537		
	41 Yaş Ve Üzeri	37	3,574	0,555		
	Toplam	180	3,655	0,534		
Yetkinlik	22-30 Yaş Arası	45	3,713	0,530	0,274	0,761
	31-40 Yaş Arası	98	3,661	0,620		
	41 Yaş Ve Üzeri	37	3,741	0,649		
	Toplam	180	3,691	0,602		
İş Performansı	22-30 Yaş Arası	45	3,822	0,502	1,375	0,256
	31-40 Yaş Arası	98	3,660	0,578		
	41 Yaş Ve Üzeri	37	3,641	0,709		
	Toplam	180	3,697	0,591		

Tabloda görüleceği üzere farklı yaştaki arasındaki farkları sınavan anova test istatistiği anlamlılık değerlerinin tüm değişkenler için 0,05’den büyüktür. Bu durumda farklı yaş grubundaki çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumu, işin niteliğine bağlı iş doyumu, toplam iş doyumu, yetkinlik ve iş performansı bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın olmadığı söylenebilir.(sig.>0,05)

Eğitim değişkenine bağlı farklılıkların sınavması amacıyla yapılan tek taraflı anova testi istatistikleri tablo 20’deki gibidir.

Tablo 20 Eğitim Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Anova Test İstatistikleri

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	sig.
Ücret Ve Çalışma Koşulları	İlköğretim	41	3,547	0,730	0,244	0,866
	Lise	43	3,584	0,829		
	Yüksek Okul	30	3,604	0,599		
	Üniversite	66	3,493	0,589		
	Toplam	180	3,546	0,683		
Beşeri İlişkiler	İlköğretim	41	3,627	0,768	0,561	0,642
	Lise	43	3,704	0,590		
	Yüksek Okul	30	3,538	0,584		
	Üniversite	66	3,701	0,604		
	Toplam	180	3,658	0,636		
İşin Niteliği	İlköğretim	41	3,921	0,822	1,485	0,220
	Lise	43	3,785	0,848		
	Yüksek Okul	30	3,833	0,614		
	Üniversite	66	3,617	0,724		
	Toplam	180	3,763	0,765		
İş Doyumu	İlköğretim	41	3,698	0,591	0,353	0,787
	Lise	43	3,691	0,574		
	Yüksek Okul	30	3,658	0,443		
	Üniversite	66	3,604	0,515		
	Toplam	180	3,655	0,534		
Yetkinlik	İlköğretim	41	3,541	0,658	1,692	0,171
	Lise	43	3,728	0,657		
	Yüksek Okul	30	3,617	0,561		
	Üniversite	66	3,792	0,534		
	Toplam	180	3,691	0,602		
İş Performansı	İlköğretim	41	3,695	0,628	0,656	0,580
	Lise	43	3,709	0,683		
	Yüksek Okul	30	3,567	0,505		

Üniversite	66	3,748	0,541
Toplam	180	3,697	0,591

Tabloda görüleceği üzere farklı eğitim seviyesine sahip çalışanlar arasındaki farkları sınavan anova test istatistiği anlamlılık değerleri tüm değişkenler için 0,05’den büyüktür. Bu durumda farklı eğitim seviyesindeki çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumu, işin niteliğine bağlı iş doyumu, toplam iş doyumu, yetkinlik ve iş performansı bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın olmadığı söylenebilir.(sig.>0,05)

Unvan değişkenine bağlı farklılıkların sınavması amacıyla yapılan tek taraflı anova testi istatistikleri tablo 21’deki gibidir.

Tablo 21 Unvan Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Bağımsız Örneklem T-test İstatistikleri

Değişken	Unvan	N	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Ücret Ve Çalışma Koşulları	Memur	109	3,521	0,732	-0,602	0,548
	Yönetici	71	3,584	0,604		
Beşeri İlişkiler	Memur	109	3,653	0,678	-0,137	0,891
	Yönetici	71	3,666	0,571		
İşin Niteliği	Memur	109	3,800	0,797	0,824	0,411
	Yönetici	71	3,704	0,715		
İş Doyumu	Memur	109	3,658	0,544	0,082	0,935
	Yönetici	71	3,651	0,522		
Yetkinlik	Memur	109	3,634	0,610	-1,569	0,118
	Yönetici	71	3,777	0,585		
İş Performansı	Memur	109	3,699	0,583	0,068	0,946
	Yönetici	71	3,693	0,608		

Tablo incelendiğinde memur ve yönetici arasında farkları sınavan bağımsız örneklem t-testi istatistiği anlamlılık değerinin tüm değişkenler için 0,05’den büyük olduğu görülür. Bu durumda memur ve yönetici çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumu, işin niteliğine bağlı iş doyumu, toplam iş doyumu, yetkinlik ve iş performansı bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın olmadığı söylenebilir(sig.>0,05).

Mesleki Tecrübe değişkenine bağlı farklılıkların sınanması amacıyla yapılan tek taraflı anova testi istatistikleri tablo 22'deki gibidir

Tablo 22 Mesleki Tecrübe Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Anova Testi İstatistikleri

Değişken	Mesleki Tecrübe	N	Ortalama	Std. Sapma	F	sig.
Ücret Ve Çalışma Koşulları	1-10 Yıl	70	3,494	0,650	0,534	0,587
	11-15 Yıl	44	3,528	0,687		
	16 Yıl Ve Üzeri	66	3,613	0,719		
	Toplam	180	3,546	0,683		
Beşeri İlişkiler	1-10 Yıl	70	3,718	0,561	2,297	0,104
	11-15 Yıl	44	3,481	0,725		
	16 Yıl Ve Üzeri	66	3,712	0,637		
	Toplam	180	3,658	0,636		
İşin Niteliği	1-10 Yıl	70	3,893	0,683	2,323	0,101
	11-15 Yıl	44	3,580	0,872		
	16 Yıl Ve Üzeri	66	3,746	0,756		
	Toplam	180	3,763	0,765		
İş Doyumu	1-10 Yıl	70	3,702	0,486	1,643	0,196
	11-15 Yıl	44	3,529	0,585		
	16 Yıl Ve Üzeri	66	3,690	0,542		
	Toplam	180	3,655	0,534		
Yetkinlik	1-10 Yıl	70	3,734	0,543	3,289	0,040*
	11-15 Yıl	44	3,493	0,596		
	16 Yıl Ve Üzeri	66	3,776	0,644		
	Toplam	180	3,691	0,602		
İş Performansı	1-10 Yıl	70	3,833	0,465	4,423	0,013*
	11-15 Yıl	44	3,502	0,629		
	16 Yıl Ve Üzeri	66	3,682	0,652		
	Toplam	180	3,697	0,591		

* % 95 güven düzeyinde istatistiksel manidarlığı simgeler

Tablo incelendiğinde farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumu, işin niteliğine bağlı iş doyumu, toplam iş doyumu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın olmadığı görülür (sig.>0,05).

Diğer yandan farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip çalışanlar arasında yetkinlik ve iş performansı bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar farklar saptanmıştır.(sig.<0,05). Söz konusu farkların kaynağı olan grup veya grupların tespiti amacıyla tukey post hoc testleri yapılmalıdır.

Yetkinlik değişkeni için yapılan post hoc testi istatistikleri tablo 23'teki gibidir.

Tablo 23 Mesleki Tecrübe Faktörüne Bağlı Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki Farkları Sınayan Tukey Post Hoc Test İstatistikleri

(I) Mesleki Tecrübe	(J) Mesleki Tecrübe	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
1-10 Yıl	11-15 Yıl	,24110	,11442	,091
	16 Yıl Ve Üzeri	-,04147	,10204	,913
11-15 Yıl	1-10 Yıl	-,24110	,11442	,091
	16 Yıl Ve Üzeri	-,28258*	,11575	,041*
16 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl	,04147	,10204	,913
	11-15 Yıl	,28258*	,11575	,041*

Tablo incelendiğinde % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar tek farkın 16 yıl ve üzeri sürede mesleki tecrübeye sahip katılımcılar ile 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Ortalama farklar incelendiğinde 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcıların daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülür. Bu durumda 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcıların 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılardan daha yüksek yetkinlik düzeyinde olduğu söylenebilir.

İş Performansı değişkeni için yapılan post hoc testi istatistikleri tablo 24'teki gibidir.

Tablo 24 Mesleki Tecrübe Faktörüne Bağlı İş Performansları Arasındaki Farkları Sınayan Tukey Post Hoc Test İstatistikleri

(I) Mesleki Tecrübe	(J) Mesleki Tecrübe	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.
1-10 Yıl	11-15 Yıl	,33058*	,11158	,010*
	16 Yıl Ve Üzeri	,15104	,09951	,285
11-15 Yıl	1-10 Yıl	-,33058*	,11158	,010*
	16 Yıl Ve Üzeri	-,17955	,11288	,252
16 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl	-,15104	,09951	,285
	11-15 Yıl	,17955	,11288	,252

Tablo incelendiğinde % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar farkın 1-10 yıl sürede mesleki tecrübeye sahip katılımcılar ile 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılar arasında olduğu görülür. Ortalama farklar incelendiğinde 1-10 yıl arası

mesleki tecrübeye sahip katılımcıların daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülür. Bu durumda 1-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcıların 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahip katılımcılardan daha yüksek iş performansına sahip oldukları söylenebilir.

İş yerindeki çalışma süresi değişkenine bağlı farklılıkların sınanması amacıyla yapılan tek taraflı anova testi istatistikleri tablo 25'teki gibidir

Tablo 25 İş Yerindeki Çalışma Süresi Faktörüne Bağlı Farkları Test Eden Anova Testi İstatistikleri

Değişken	İş Yeri Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Ücret Ve Çalışma Koşulları	1-5 Yıl	92	3,605	0,615	0,780	0,460
	6-10 Yıl	46	3,510	0,774		
	11 Yıl Ve Üzeri	42	3,455	0,723		
	Toplam	180	3,546	0,683		
Beşeri İlişkiler	1-5 Yıl	92	3,761	0,557	2,530	0,083
	6-10 Yıl	46	3,565	0,753		
	11 Yıl Ve Üzeri	42	3,534	0,638		
	Toplam	180	3,658	0,636		
İşin Niteliği	1-5 Yıl	92	3,834	0,732	0,841	0,433
	6-10 Yıl	46	3,674	0,738		
	11 Yıl Ve Üzeri	42	3,702	0,863		
	Toplam	180	3,763	0,765		
İş Doyumu	1-5 Yıl	92	3,733	0,467	2,047	0,132
	6-10 Yıl	46	3,583	0,606		
	11 Yıl Ve Üzeri	42	3,564	0,574		
	Toplam	180	3,655	0,534		
Yetkinlik	1-5 Yıl	92	3,739	0,583	0,690	0,503
	6-10 Yıl	46	3,615	0,549		
	11 Yıl Ve Üzeri	42	3,667	0,699		
	Toplam	180	3,691	0,602		
İş Performansı	1-5 Yıl	92	3,788	0,512	2,343	0,099
	6-10 Yıl	46	3,622	0,660		
	11 Yıl Ve Üzeri	42	3,579	0,653		
	Toplam	180	3,697	0,591		

Tablo incelendiğinde işyerinde farklı süreler geçiren çalışanlar arasında farkları sınanan bağımsız örneklem t-testi istatistiği anlamlılık değerinin tüm değişkenler için 0,05’den büyük olduğu görülür. Bu durumda işyerinde farklı süreler geçiren çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumu, işin niteliğine bağlı iş doyumu, toplam iş doyumu, yetkinlik ve iş performansı bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak manidar bir farkın olmadığı söylenebilir (sig.>0,05).

Sürekli değişkenler olan ve daha önce normal dağılıma yakın seyrettikleri gösterilen ölçekler arasındaki ilişkinin irdelenmesine dayalı hipotez 1 ve hipotez 2 nin sınanması amacıyla iş performansı ölçeğinin bağımlı, iş doyumu ve yetkinlik ölçeklerinin bağımsız değişken olarak tanımlandığı regresyon modeli çözümlenecektir. Regresyon modeli çözümlenmesi öncesinde bağımsız değişkenler arası korelasyon kontrol edilmiştir. Bağımsız değişkenler arasındaki yüksek korelasyon regresyon modelinde çoklu doğrusal bağıntı problemine sebep olacaktır (Tabachnick ve Fidell, 2015: 125).

Bağımsız değişkenler iş doyumu ve yetkinlik arasındaki korelasyon katsayısı 0,305 (sig<0,05) olarak hesaplanmıştır. Korelasyon katsayısının 0,8’in altında olması bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon problemi olmadığını göstermektedir. Regresyon analizi için örneklem yeterliliği incelenmek istendiğinde gerekli örneklem büyüklüğü; istenilen güçlük, alfa düzeyi, yordayıcı sayısı ve beklenen etki gibi konulara bağlıdır. Green(1991) bu konularda kaç vakanın gerekli olduğuna karar vermeye yardımcı süreçlerle ilgili detaylı bir tartışma sunar. Temel kural, çoklu korelasyon testi için $N > 50 + 8m$ (m bağımsız değişken sayısı) ve bireysel yordayıcıların testi için $N > 104 + m$ biçimindedir. Bu temel kurallar $\alpha = 0,05$ ve $\beta = 0,02$ ve bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin orta-düzey olduğunu varsayar (Tabachnick ve Fidell, 2015: 123). Modelde iki bağımsız değişken olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda $50 + 8 \times 2 = 66$ örneklemin yeterli olacağı hesaplanır, söz konusu örneklem boyutu çalışmada yer alan örneklemden oldukça düşüktür. Örneklem yeterliliği konusunda da emin olunduktan sonra iş performansı ölçeğinin bağımlı, iş doyumu ve yetkinlik ölçeklerinin bağımsız değişken olarak tanımlandığı regresyon modeli tahmini tablo 26’deki gibidir.

Tablo 26 Regresyon Analizi Tahmin İstatistikleri

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
	β	Standart Hata	β		
Kesme Terimi	,927	,273		3,398	,001*
Yetkinlik	,576	,059	,587	9,832	,000*
İş Doyumu	,176	,066	,159	2,658	,009*

F = 65,951

F istatistiği (sig.) =0,000*

Düzeltilmiş R Kare =0,421

* % 95 güven düzeyinde istatistiksel manidarlığı simgeler, Bağımlı Değişken = İş Performansı

Tablo 26’da regresyon modelinin bütün olarak anlamlılığını sınavan f istatistiği anlamlılık değeri incelendiğinde modelin % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülür.(sig<0,05). Modelin düzeltilmiş r karesi incelendiğinde ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık olarak %40’ını açıklayabildiği görülür.

Regresyon modelinde parametre tahminleri incelendiğinde ise;

Yetkinlik bağımsız değişkenin, iş performansı üzerinde % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif $\beta =0,587$ olarak hesaplandığı görülür. (sig.<0,05). Bu durumda çalışanların yetkinlik düzeyinin iş performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisinden söz edilebilir. Daha açık bir ifade ile çalışanlarda yetkinlik düzeyi artıkça iş performansı da artmaktadır. Aksi bir durum olarak çalışanların yetkinlik düzeyi azaldıkça iş performansı da azalmaktadır.

İş doyumu bağımsız değişkenin, iş performansı üzerinde % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif $\beta =0,159$ katsayısı ile tahminlenmiştir. (sig.<0,05). Çalışanların iş doyumunun iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Daha açık bir ifade ile çalışanlarda iş doyum düzeyi artıkça iş performansı da artmaktadır. Veya aksi bir durum olarak çalışanların iş doyum düzeyi azaldıkça iş performansı da azalmaktadır.

Hipotezlerin sınanması ölçek ve altboyut değerlerinin gruplar arasındaki farklılıklarının sınanmasına dayanmaktadır. Bu amaçla kullanılabilecek en güvenilir istatistiksel teknikler normal dağılım varsayımı altında etkin olan bağımsız örneklem t-

testi ve anova testidir. Gruplar arası farklılıkların tespiti için kullanılacak parametrik test teknikleri olan bağımsız örneklem t-testi ve anova testinin normal dağılım varsayımı yanında grup üye sayısı ile ilgili varsayımları da mevcuttur. Grup üye sayısının hiçbir grupta 30'un altına düşmemesi ve gruplar arası üye sayısı oranının ise 4-5 kat olmaması testlerin yansız ve tutarlı olması istemiyle aranan varsayımlardır (Karagöz, 2016:351).



SONUÇ

Genel olarak insan kaynakları ve performans yönetiminin amacı işgörenlerin hedeflerinin birlikte tespit edilmesi, sorumluluk alma ve sorun çözme yeteneklerini geliştirme, motivasyon aracı, ileriye dönük gelişim ve kariyer planlarının oluşturulması olduğundan performans bilgisinin sadece bir kaynaktan değil işgörenin etkileşimde bulunduğu bütün çevrelerden performans bilgisinin gelmesi esasının uygulanması gerekmektedir.

Performans değerlendirme, insan kaynakları için önemli bilgiler sağlayan bir süreçten oluşmaktadır. Çalışanların değerlendirilmesinde onların istek, ihtiyaçlarının iyi ve kötü yönlerinin kısaca başarı ve kişilik oranlarının değerlendirilmesi için performans değerlendirme den yararlanır. Bu yararlanma ile hem çalışanlar hem de kurumun gelişimine katkıda bulunulur. Performans değerlemenin amacı, işgörenin görevini yapmasıyla elde ettiği sonucun, örgütsel amaçlara göre değerini ortaya koymaktır. Değerlendirme sisteminin genel amacı ise; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve örgüte katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmak, kişiyi bütün yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine imkân hazırlamaktır

Günümüzde, işletmeler için başarının kilit noktası olarak görülen yetkinliklerin, ve iş tatmininin performansa etkisini saptamak çalışmanın temel amacıdır. Bu çalışmada, “Yetkinlik ve İş tatmininin Performansa etkisi” araştırmaya çalışılmıştır. Bunun için İstanbul’da vida cıvata üretimi sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan 180 personel üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın teorik çerçevesi ve uygulama sonuçları ışığında şu değerlendirmeleri yapmak mümkündür:

Çalışanların iş tatmini ve yetkinlik düzeylerinin onların iş performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmüş olup, bu araştırmanın ana hipotezlerini doğrulamaktadır. Tanımsal bulgularda, alt boyutların ortalama değerine bakıldığında en yüksek değerin işin niteliği olduğu sonucu bulunmuştur. Diğer alt boyutlarında ortalama değerlerine bakıldığında sırasıyla iş performansı, yetkinlik, beşeri ilişkiler, iş doyumu, olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş performansının diğer alt boyutlardan yüksek çıkmasının

nedeni çalışanlar için diğer alt boyutlardan daha önemli bulmalarından kaynaklanmaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre çalışanların yetkinlik düzeyinin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinden söz edilebilir. Daha açık bir ifade ile çalışanlarda yetkinlik düzeyi artıkça iş performansı da artmaktadır. Aksi bir durum olarak çalışanların yetkinlik düzeyi azaldıkça iş performansı da azalmaktadır. Çalışanların iş doyumunun iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Daha açık bir ifade ile çalışanlarda iş doyum düzeyi artıkça iş performansı da artmaktadır. Veya aksi bir durum olarak çalışanların iş doyum düzeyi azaldıkça iş performansı da azalmaktadır. Yetkinlik değişkeninin standardize edilmiş katsayısı daha büyüktür. Dolayısıyla yetkinlik olgusunun iş performansı üzerindeki etkisi iş doyumundan daha fazladır.

Mesleki tecrübe faktörü yetkinlik ve iş performansı üzerinde kısmi olarak etkindir 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip çalışanlar 11-15 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip çalışanlardan daha yüksek yetkinliğe sahiptir. İş performansında ise 1-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip çalışanların iş performansı 11-15 yıl arasındakilerden daha fazladır.

Cinsiyete göre farklılıkların sınanması amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi istatistikleri sonucuna göre kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumunu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumunu, işin niteliğine bağlı iş doyumunu, toplam iş doyumunu, yetkinlik ve iş performansı bakımından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Yaş değişkenine bağlı farklı yaş grubundaki çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumunu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumunu, işin niteliğine bağlı iş doyumunu, toplam iş doyumunu, yetkinlik ve iş performansı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Eğitim seviyesine göre farklı eğitim seviyesindeki çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumunu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumunu, işin niteliğine bağlı iş doyumunu, toplam iş doyumunu, yetkinlik ve iş performansı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Unvan yapısına bağlı memur ve yönetici çalışanlar

arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumu, işin niteliğine bağlı iş doyumu, toplam iş doyumu, yetkinlik ve iş performansı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Mesleki tecrübe değişkenine bağlı olarak farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumu, işin niteliğine bağlı iş doyumu, toplam iş doyumu bakımından % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. İş yerinde farklı süreler geçiren çalışanlar arasında ücret ve çalışma koşullarına bağlı iş doyumu, beşeri ilişkilere bağlı iş doyumu, işin niteliğine bağlı iş doyumu, toplam iş doyumu, yetkinlik ve iş performansı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir.

İş tatminini incelemenin yönetim açısından birçok faydası vardır. Bunların başında yönetimin işletmedeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olması gelmektedir. Bir tarama çalışması; iş görenlerin işleri hakkında ne hissettikleri, bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına netlik kazandırır. Bu nedenle, tarama çalışmaları iş gören sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşır.

İş tatmini ve yetkinlikler işletmeler için her açıdan önemlidir ve özellikle bu iki konuya önem verilmesi gerekmektedir. İş doyumu ve Yetkinliklerin performansı etkilediği ve bunun sonucunda örgütleri başarıya götürdüğü bu çalışmada söylenebilmektedir. İşletmeler çalışanlarının performansını artırmak ve buna bağlı olarak işletme verimliliğini ve büyümeyi artırmak istiyorlar ise iş doyumu ve çalışan yetkinlikleri konularına daha fazla eğilmeleri gerekmektedir. Yapılan çalışmada iş gören genel yetkinliğinin performansa etkisi, iş doyumunun performansa etkisinden daha fazla olduğu görülmüştür. Öncelikle firmalarda çalışanın genel yetkinlik düzeylerinin araştırılması gerekmektedir. Günümüzde bazı firmalar bu konuda profesyonel destek alarak bu çalışmaları yapmaktadırlar. Sonrasında çalışanların yetkinlik düzeyleri tespit edildikten sonra bunları artırıcı yönde eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir. Yılda en az iki kez olmak üzere çalışan yetkinlikleri ölçülmeli ve çıkan sonuçlara göre çalışanlar için onların yetkinliklerini artırıcı aksiyon planları oluşturulmalıdır. Yetkinlikleri artırılmış bir çalışanın işini daha iyi yapacağı ve buna bağlı olarak ta iş

doyumunun artacağı söylenebilir. Aynı zamanda iş doyumunu daha yüksek bir çalışanın iş performansı da buna bağılı olarak daha yüksek olacaktır.

Sonuç olarak, çalışanların iş tatmini ve yetkinliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar işletme yönetimleri tarafından daha kapsamlı olarak ele alınması, örgütlerdeki verimlilik, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerin gelişmesine katkı sağlayacak, daha başarılı bir örgüt kültürünün oluşmasına imkan tanıyacaktır.



KAYNAKLAR

- Akal, Z. (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 473.
- Akal, Z. (1992) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayın No: 473, Ankara.
- Akbal, B. (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel Ve Kamu Bankaları Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçakaya, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması, 1.Baskı, Adalet Yayın Evi, Ankara.
- Akdede, S.H. ve Turan, A.H. (2008). "Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Değerlendirme". AÜ SBF Dergisi, Cilt: 63, Sayı: 4
- Aksu, N. (2012). "İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi". Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:14 s. 59-80
- Akyıldız, H. ve Kayalaroğlu, M. (2003). "İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analizi İle Boyutlandırılması", Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı :2
- Aldemir, C. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.

Alga, E. (2006). Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulamadaki Sorunları ve Çözüm Önerileri-Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Argon, T (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.

Aşkun İ.C. ve İşgören, E.İ. (1978). T.İ.A. Yayınları, Eskişehir.

Aydın U., İnsan Kaynakları Yönetimi İş Hukuku ve İşçi Sendikaları, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını Prof Dr. Nusret Ekin'e Armağan, YAYIN NO: 38, Ankara, 2000

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2005). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları

Bayraktar, O. Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, tarih= 15.08.2008.

Bayır, M., Ergül, M., (2006), “ İş Güvenliği ve Risk Değerlendirme Uygulamaları”, Uluslararası Kalıp Üreticileri Birliği Yayınları, Bursa.

Benligiray, S. (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1174.

Biçer, G., Düztepe, Ş. (2003). "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. Cilt:1, Sayı: 2, s. 13-20

Bilgin, K.U. (2004). “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”. Amme İdaresi Dergisi. Cilt: 37, Sayı: 2, Haziran.

- Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 8.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bulut, Z.A. (2004). "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", Mevzuat Dergisi, 79
- Can, H. ve Akgün, A. (2013). Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Canman, D., (1995), ‘‘ Çağdaş Personel Yönetimi’’, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. (TODAİE), No: 260, 1. Baskı, Ankara.
- Çakmak, A.F. (2005). “Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici Ve Değerlenen Bakışı Açısından İncelenmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora.
- Çakmur, H. (2011). "İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği". TAF Prev Med Bull, Cilt:10 S. 6, s. 759-764.
- Çevik, H.H. (2004). Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Ankara, Seçkin.
- Çiftçi, M., Öztürk, U.C. (2013). "Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, sayı 25

Çoban, Y. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. T.C Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çörtelekoğlu, T. Yetkinlikler, <http://www.isletmeportali.com/arama2.html?searchphrase=all&searchword=yetkinlik>, Tarih= 27.08.2008.

Dedehayır, H. (2003), “Neden Yetkinlik?”, Kaynak Dergisi, sayı 14-15.

Demir, S. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak İş Sağlığı ve Güvenliği (yüksek lisans tezi). T. C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Dengiz, M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Dicle, Ü. (1982). “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması”, ODTÜ İ.İ.B.F. Yayınları, No:43, Ankara.

Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminde İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, Maliye Dergisi, Sayı: 155, Temmuz, Aralık, 175-185

Erdoğan, B. (1998). Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 27(2), 77-90.

Erdoğan, E. (2013), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi”, T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

Eren, E. Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları, 8. Yönetim organizasyon kongresi Bildiri Kitabı, Mayıs, 2000.

Erkiş, İ.U. (2014). Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya ili örneği). Doktora Tezi. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Eroğlu, F. (2000). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları

Fındıkçı, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi, 9. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2009), ‘‘İnsan Kaynakları Yönetimi’’, Alfa Yayınları, İstanbul.

Gök S. 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, Ocak 2006

Gülcü, A. (2004). Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi’nin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi. Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 5 (2), 87-104.

Güner, F., Çiçek H, ve Can A. (2014). "Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin GÇ Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi". Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C. 6, S. 3, s. 59-76.

Halis, M., Gülsüm, S.G. ve Yaşar, Ö. (2007). “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:17

Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2008). Kamuda Performans Yönetimi. Ankara, Seçkin.

Harbalıoğlu, H. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Haznedar, B. (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri”, T.C. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

İzğören, Ş. (2000). “İş Yaşamında 100 Kanguru”, Ankara: Academyplus Yayınları.

Kabadayı, E.T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri Ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6, 61-75.

Kağnıcıoğlu D. “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2001, C. 1, S. 1, ss. 13- 42

Kahya, E. (2002), Performans Değerlemesi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Yayını.

Karacan, E. Erdoğan, Ö.N. (2011), “İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 21, Kocaeli.

Karagöz, Y. (2016). "Spss ve Amos Uygulamalı İstatistiksel Analizler", Nobel Yayınları, İstanbul

Kaynak T. İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul 1998, s. 205-206.

Kaynak, T. (2000), “İnsan Kaynakları Planlaması”, Tuğray Kaynak v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 2.bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No:7, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

- Keçecioğlu, T. (2007). İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları, Ege Akademik Bakış, 7(2), 503-526
- Keser A. “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, İş- Güç Dergisi, 2002, C.4, S.1.
- Keser A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bayrak Matbaası, İstanbul.
- Kocabaş, İ. ve Turhan, M.İ. (2002). “Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareketler İçin Performans Yönetimi”. Standart Dergisi, No:490, s:51-58, Ankara.
- Küçükkaya, G.,(2006). “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE, Gebze.
- Küçükköseleci, E. (2009), “Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma”, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Lenger, A. (1997). Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi. Verimlilik Dergisi, No:4, Ankara.
- Okur, Y. (2007). Türkiye’de Kamu Denetimi, Değişim Süreci ve Performans Denetimi, Ankara, Nobel Yayınevi
- Orhan K., “Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür?”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2010, ss. 271- 301

- Öncü, H.R. (2002). “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özden, K. (2006). Kriz Ortamında Sürdürülebilir Performans İçin Nakit Yönetimi ve Bir Model Önerisi. Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi, KTMÜ yayınları. No: 86, 527-543.
- Özdamar, K. (2016). Ölçek Ve Test Geliştirme, İstanbul, Nisan Yayınları.
- Özer, M.A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, Sayıştay Dergisi, Nisan-Haziran, Sayı: 73, 3-29
- Özgen H, Öztürk A, Yalçın A. (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Palmer, M. J., Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Saracaloğlu, A. S., Karasakaloğlu, N.ve Gencel, İ. E. (2010). “Türkçe Öğretmenlerinin Öz Yeterlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 33(33), 265-283.
- Sadullah Ö., Uyargil C., Acar A. C., Özçelik A. O., Dünder G., Atay İ. D., Adal Z. Ve Tüzüner L., İnsan Kaynakları Yönetimi (7.Baskı), Beta Yayınevi, İstanbul, 2015.
- Sadullah, Ö., (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, 1.Ünite, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Sevimli F, İşcan Ö. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 2005, S. 5 s. 1-2

- Şahin L., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, Kamu- İş Dergisi, 2010, C:11 S. 2, s. 129-164
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Tabachnick, Barbara, G, ve Fidell, Linda, S. (2015), "Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı", Nobel Yayınevi, İstanbul.
- Telman, N., Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tekin, O. (2018). Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Finans Sektörü Örneği (yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- TMMOB, (2011), “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Alanında Temel Bilgiler”, Özdi Basımevi, İstanbul.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2002). Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tortop N.(2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 19- 20.
- Tunçer, P., (2013), “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, Sayı 88.
- Tutum, C. (1979). Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Türkecul, F. (2016). Türk Kültür-Kişilik Yapısının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Türker, A. (1998). İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uyargil, C. (2009). “Performans Değerlendirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Cavide Uyargil, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, s.209-261.
- Uygur, A., “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007 S.1, s. 71-85.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünver, Y., (2005), “İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemi”, T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 'İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, Ankara.
- Yaman, M. (2000). İnsan Kaynakları – Kişi ve Kurumlara Öneriler, 1. Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz, C., İnsan Kaynakları Yönetimi, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010
- Yumuşak, S. (2009). “Performans Değerlenmesinin Etkiliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması”, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF Akademik Fener Dergisi, 44-62.
- Yücel, R. (2010). Örgütsel Yapı ve Performans, Nobel, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

Ek-1: Anket Soruları

Sayın Çalışan,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatmininin Performansa Etkisi” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; genel yetkinlikler ve mesleki tatminin iş performansına etkisi ile ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

* Gerekli

Ad Soyad

Çalıştığı Departman

Ünvanı *

Memur

Orta Düzey Yönetici

Üst Düzey Yönetici

Yaş (Yıl Olarak Giriniz) *

Cinsiyet *

Kadın

Erkek

Eğitim Durumu *

İlköğretim

Lise

Yüksekokul

Üniversite

Yüksek Lisans

Doktora

Toplam Çalışma Süresi (Yıl Olarak Giriniz)

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi (Yıl Olarak Giriniz)

Aşağıdaki sorular İşyerindeki Mesleki tatmin ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kararsızım, (4) Memnunum, (5) Oldukça Memnunum şeklindedir. Kendinize uygun olan ölçeği işaretlemenizi rica ederiz.	Hiç memnun değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Oldukça Memnunum
Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı					
Tek başına çalışma imkânı					
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı					
Toplumda bir yer edinme imkânı					
Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı					
Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği					
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı					
Sürekli bir işe sahip olma imkânı					
Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı					
Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı					
Yeteneklerimi kullanabilme imkânı					

Firma politikasını uygulama imkânı					
Aldığım ücret					
Bu işte ilerleme imkânım					
Kendi kararımı verme özgürlüğü					
İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı					
Çalışma koşulları					
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü					
İşimden elde ettiğim başarı duygusu					

Aşağıdaki sorular İşyerindeki Genel Yetkinlik ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Kendinize uygun olan ölçeği işaretlemenizi rica ederiz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini gerektiğini bilirim.					
Beklenmedik bir durumda nasıl davranmam gerektiğini bilirim.					
Bana karşı çıktığımda kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.					
Ne olursa olsun üstesinden gelirim.					
Güç sorunların çözümünü eğer gayret edersem bulabilirim.					
Planlarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime ulaşmak bana zor gelmez.					
Bir sorunla karşılaştığımda onu çözebilmeye yönelik bir çok fikrim vardır.					
Yeteneklerime güvendiğim için, zorlukları soğukkanlılıkla karşılarım.					
Aniden gelişen olayların üstesinden gelebileceğimi sanıyorum.					
Her sorun için bir çözümüm vardır.					

Aşağıdaki sorular İşyerindeki Performansınız ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Çok Düşük, (2) Düşük, (3) Ortalama, (4) Yüksek, (5) Çok Yüksek şeklindedir. Kendinize uygun olan ölçeği işaretlemenizi rica ederiz.	Çok Düşük	Düşük	Ortalama	Yüksek	Çok Yüksek
Yaptığım işin miktarını sürdürme performansım					
Yaptığım işin kalitesini sürdürme performansım					
Sözlü iletişim performansım					
Yazılı iletişim performansım					
Mesleki beceri(ustalık)uygulama performansım					
Kurumun politika ve prosedürlerine uyma performansım					
Bana verilen yeni veya farklı görevleri uyum sağlama performansım					
Kurumda çalışan diğer kişilerle geçinme performansım					
Kurum dışındaki paydaşlarla ilişki performansım					
Çalışanlara nezaket etme performansım					

ÖZGEÇMİŞ

13/04/1969 tarihi, İstanbul İli Arnavutköy İlçesi doğumluyum. İlk, orta eğitimimi aynı ilçede tamamladım. Lise'yi Gaziosmanpaşa ilçesinde bitirdim. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesinden mezun oldum. 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

01.06.1991 tarihinde Personel memuru olarak özel bir şirkette göreve başladım. Sonrasında farklı özel şirketlerin İnsan Kaynakları departmanında yöneticilik pozisyonlarında görev yaptım. Halen bağlantı elemanları ve cıvata sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin İnsan Kaynakları Grup müdürü olarak çalışmaya devam etmekteyim.

Özel ilgi alanlarım; insan kaynakları yönetimi, kişisel gelişim ve iletişim becerileridir.

Evli ve 2 çocuk babasıyım.

Aday: Mehmet BİRSEN