

**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**FİNANSMAN BİLİM DALI**

**BANKALARDA UYGULANAN PERFORMANS**  
**DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN,**  
**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye**  
**YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI:**  
**ANKARA İLİ ÖZEL VE KAMU BANKALARI**  
**KARŞILAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Bilge AKBAL**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Mehmet ARSLAN**

**Ankara-2010**

T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bilge Akbal tarafından hazırlanan "Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel Ve Kamu Bankaları Karşılaştırması" başlıklı bu çalışma, 13/ 01/ 2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Finansman Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Doç. Dr. Kürşat Yalçın (Başkan)

İmza

Doç. Dr. Mehmet Arslan (Danışman)

İmza

Doç. Dr. Nildağ Başak Ceylan (Üye)

## **ÖNSÖZ**

Bu çalışma ile bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin ve bunun kamu ve özel mülkiyetli banka çalışanlarında yarattığı farklılığın ortaya konması amaçlanmaktadır. Ayrıca, mevcut eksiklikleri tespit ederek yeni oluşturulacak sistem hakkında öneriler sunmaktır. Buna göre Ek-1’de yer alan anket soruları sorulmuş ve performans değerlendirmenin iş tatminine olan etkisinin belirlenmesine yönelik görüşler ve öneriler alınmıştır.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar.....	vii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	6
1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	6
1.1.2. Performansla İlişkili Kavramlar.....	7
1.1.2.1. Performans - Kârlılık.....	8
1.1.2.2. Performans - Verimlilik.....	8
1.1.2.3. Performans - Etkinlik.....	9
1.1.2.4. Performans - Motivasyon.....	11
1.1.2.5. Performans – İş Tatmini .....	12
1.1.2.6. Performans – Müşteri Memnuniyeti (kalite).....	12
1.1.3. Performans Çeşitleri .....	13
1.1.3.1. Kurumsal Performans.....	13
1.1.3.2. Takım Performansı.....	14
1.1.3.3. Bireysel Performans.....	14
1.1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	15
1.1.5. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	16
1.1.5.1.Çalıştıran Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi.....	17
1.1.5.2.İşgören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi.....	17
1.1.5.3.Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi.....	17
1.1.6. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	18
1.1.7. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar.....	18
1.1.7.1.Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar.....	19
1.1.7.2.Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar.....	19
1.1.7.3. Merkezi Eğilim ( Standart Ölçüm) Hataları.....	19
1.1.7.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları.....	20
1.1.7.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma.....	20
1.1.7.6. Baskın Özellik (Halo Etkisi).....	21
1.1.7.7. Ters Halo Etkisi.....	21
1.1.7.8. Tek Yönlü Ölçüm.....	21
1.1.7.9. Tarafli Ölçüm.....	22
1.1.7.10. Merkezi Eğilim.....	22
1.1.7.11. Benzerlik Hatası.....	22
1.1.7.12. Kontrast Hatası.....	22

1.1.7.13. Pozisyondan Etkilenme Hatası.....	22
1.1.7.14. Açık Görüşmede Çatışma.....	23
1.1.7.15. Kişisel Önyargılar.....	23
1.1.7.16. İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması.....	23
1.1.7.17. Affetme Teorisi'ne İlişkin Hata.....	24
1.1.7.18. Meyil Etkisi.....	24
1.1.7.19. Başarısızlık Korkusu.....	26
1.1.7.20. Performans Rehberliği Sırasında Ortaya Çıkan Hatalar.....	26
1.1.7.21. Yargılama İsteksizliği.....	28
1.1.7.22. Geri Besleme Arama.....	28
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	28
1.2.1. Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	29
1.2.1.1. Basit Sıralama Yöntemi.....	29
1.2.1.2. Alternatif sıralama yöntemi.....	30
1.2.1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	30
1.2.1.4. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	30
1.2.1.5. Derecelendirme Yöntemi.....	32
1.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	32
1.2.2.1. Grafik Dereceleme Ölçekleri.....	33
1.2.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri.....	33
1.2.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri.....	33
1.2.2.4. Kritik (İlginç) Olaylar Yöntemi.....	34
1.2.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi.....	34
1.2.2.6. Amaçlara Göre Yönetim.....	35
1.2.2.7. Doğrudan İndeks Yöntemi.....	36
1.2.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	36
1.2.2.8.1. Hazırlık Aşaması.....	37
1.2.2.8.2. Sistemin Temel Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi.....	38
1.2.2.8.3. Üst Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması.....	38
1.2.2.8.4. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	39
1.2.2.8.5. Değerlendirme Araçlarının ve Değerleyicilerin Seçilmesi.....	39
1.2.2.8.6. Değerlenecek Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi.....	39
1.2.2.8.7. Veri Toplama Yöntemleri.....	40
1.2.2.8.8. En Uygun Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi.....	40
1.2.2.8.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde Geribildirim Kaynakları.....	40
1.2.2.8.10. Değerlendirme Yapan ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi.....	41
1.2.2.8.11. Değerlendirme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi.....	41
1.2.2.8.12. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Geri Bildirim Verilmesi.....	42
1.2.2.8.13. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması.....	42

## İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	44
2.1.1. İş tatmininin tanımı.....	44
2.1.2. İş Tatmininin Önemi.....	45
2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	47
2.2.1. Bireysel Faktörler.....	48
2.2.1.1. İhtiyaçlar.....	49
2.2.1.2. Değerler.....	50
2.2.1.3. Beklentiler.....	51
2.2.1.4. Cinsiyet.....	51
2.2.1.5. Yaş .....	51
2.2.1.6. Kıdem.....	52
2.2.1.7. Eğitim Düzeyi.....	52
2.2.1.8. Statü.....	53
2.2.1.9. Kişilik .....	53
2.2.1.10. Zeka ve Yetenek .....	54
2.2.1.11. Meslek.....	54
2.2.1.12. Sosyo-kültürel çevre.....	54
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	54
2.2.2.1. İşin Genel Görünümü .....	55
2.2.2.2. İşin Fiziki Yapısı ve Çalışma Şartları.....	55
2.2.2.3. İşin Zorluk Derecesi.....	56
2.2.2.4. İşin İçsel Özelliği.....	56
2.2.2.5. Ücret.....	56
2.2.2.6. Terfi Olanakları.....	57
2.2.2.7. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler.....	58
2.2.2.8. Takdir.....	59
2.2.2.9. Yönetim Biçimi.....	59
2.2.2.10. İş Güvenliği.....	60
2.2.2.11. Rol Yapısı.....	60
2.2.2.12. İş Ahlakı.....	61
2.2.3. Sosyal ve Çevresel Faktörler.....	61
2.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL KURAMLAR.....	62
2.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	63
2.3.1.1. Klasik Yaklaşım.....	63
2.3.1.2. Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım.....	63
2.3.1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	64
2.3.1.3.1. Fizyolojik Gereksinimler.....	65
2.3.1.3.2. Güvenlik Gereksinimleri.....	66
2.3.1.3.3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi.....	66
2.3.1.3.4. Saygı ve Takdir Edilme Gereksinimi.....	66
2.3.1.3.5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi.....	67
2.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi.....	67
2.3.1.5. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	68
2.3.1.6. İş Karakteristiği Yaklaşımı.....	70

2.3.1.7. Mc Clelland'ın Başarma Gereksinimi Kuramı.....	70
2.3.2. Süreç Teorileri.....	71
2.3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	71
2.3.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	73
2.3.2.3. Ödül Adaleti Kuramı ( Adams'ın Eşitlik Kuramı).....	74
2.3.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarım Kuramı.....	75
2.3.2.5. İlişkili Küme Kuramı.....	76
2.3.2.6. Üç Yönlü İlişki Modeli.....	77
2.3.2.7. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı.....	77
2.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	78
2.4.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları.....	78
2.4.1.1. Hayattan Alınan Tatmin.....	78
2.4.1.2. Başarı Hissi .....	79
2.4.1.3. Yüksek Performans.....	79
2.4.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	80
2.4.2.1. Stres ve Diğer Sağlık Sorunları.....	81
2.4.2.2. İş Tatminsizliği ve İşe Devamsızlık İlişkisi.....	81
2.4.2.3. İş Tatminsizliği ve Örgütsel Bağlılıkta Azalma İlişkisi.....	82
2.4.2.4. İş Tatminsizliği ve İşten Gönüllü Ayrılma İlişkisi.....	82
2.4.2.5. Diğer Tatminsizlik Sonuçları.....	83
2.5. İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMANIN YOLLARI.....	83

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### BANKA ÇALIŞANLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE İŞ TATMİNİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	85
3.2. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ.....	85
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	85
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	86
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	86
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	87
3.7. VERİ TOPLAMA ARACI.....	87
3.8. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	87
3.8.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler.....	88
3.8.2. Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi.....	90
3.8.3. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	90
3.8.4. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminde Yetkili Kişilere Yönelik Değerlendirme.....	91
3.8.5. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktörler.....	92
3.8.6. Performans Değerlendirme Sistemi – Çalışanların İş Tatmin Düzeyi İlişkisi.....	93
3.8.7. İş Tatmininin Çalışanın Verimliliği Üzerindeki Etkisi.....	95
3.8.8. Bankalarda Performans Değerlendirme Sisteminde Kullanılan Ödüllendirme Araçları.....	96
3.8.9. Ödüllendirme Sistemindeki Araçlar İle İş Tatmini İlişkisi.....	96
3.8.10. Esnek ve Standart Performans Değerlendirme Sistemi İle İş	

Tatmini İlişkisi.....	97
3.8.11.Çalışanların İşten Beklentileri.....	97
3.8.12.Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri İle Bulunulan Pozisyon Arasındaki İlişki.....	98
3.8.13. Hipotez Testleri.....	99
3.8.13.1. Cinsiyet Faktörü ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	100
3.8.13.2. Eğitim Durumu Değişkeni ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	101
3.8.13.3. Bankanın Mülkiyet Durumu İle İş Tatmini Arasındaki İlişki...	102
3.8.13.4. Bankanın Mülkiyet Durumu ile Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktör İlişkisi.....	103
3.8.13.5.Bankanın Mülkiyet Durumu İle Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sistemi Arasındaki İlişki.....	107
3.8.13.6.Mülkiyet Durumu İle Performans Değerlendirmede Kullanılan Ödüllendirme Araçlarının İş Tatminine Olan İlişkisi.....	109
3.8.13.7.Esnek Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ile Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki.....	110
3.8.13.8.Standart Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ile Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki.....	111
3.8.13.9.Çalışanların İşten Beklentileri İle Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki.....	112
3.8.13.10.Eğitim Durumu İle Bankanın Mülkiyeti Arasındaki İlişki.....	113
3.8.13.11.Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanın İş Tatminine Olan Etkisi İle Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki.....	115
3.8.14. Bankacılıkta Performans Değerlendirmede Dikkate Alınan Faktörlerin Faktör Analizi Sonuçları.....	117
<b>SONUÇ.....</b>	<b>120</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>124</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>132</b>
<b>TÜRKÇE ÖZET.....</b>	<b>138</b>
<b>İNGİLİZCE ÖZET.....</b>	<b>140</b>



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> Kurumsal Performans Ölçütleri.....	13
<b>Tablo 1.2.</b> Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	31
<b>Tablo 1.3.</b> Zorunlu Dağılım Ölçeği Yöntemi.....	31
<b>Tablo 2.1.</b> Maslow ve Herzberg'in Karşılaştırılması.....	70
<b>Tablo 3.1.</b> Seçeneklere Göre Derecelendirme Aralıkları.....	88
<b>Tablo 3.2.</b> Demografik Değişkenlere İlişkin İstatistiki Sonuçlar.....	89
<b>Tablo 3.3.</b> Bankacılık Sektöründe Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeyleri.....	90
<b>Tablo 3.4.</b> Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri ve Yüzdesel Dağılımı.....	91
<b>Tablo 3.5.</b> Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminde Yetkili Kişilere Göre Anket Sonuçları.....	91
<b>Tablo 3.6.</b> Performans Değerlendirmede Dikkate Alınan Faktörlere İlişkin İstatistiki Sonuçlar.....	92
<b>Tablo 3.7.</b> Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi İle İlgili Betimsel İstatistik Sonuçları.....	94
<b>Tablo 3.8.</b> İş Tatmininin Kişinin Verimliliği Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi .....	95
<b>Tablo 3.9.</b> Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçların Bankalarda Kullanılmasına İlişkin Anket Sonuçları.....	96
<b>Tablo 3.10.</b> Performans Değerlendirmedeki Ödüllendirme Araçlarının Çalışanların İş Tatminine Olan Etkisi.....	96
<b>Tablo 3.11.</b> Esnek ve Standart Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi.....	97
<b>Tablo 3.12.</b> Çalışanların İşten Beklentilerine İlişkin Anket Sonuçları.....	98
<b>Tablo 3.13.</b> Bulunulan Pozisyon İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişki İçin Betimsel İstatistik Sonuçları.....	99
<b>Tablo 3.14.</b> Cinsiyet ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre Betimsel İstatistik Sonuçları.....	100
<b>Tablo 3.15.</b> Cinsiyet İle İş tatmini Arasındaki İlişkiye Göre t-testi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 3.16.</b> Eğitim Durumu Değişkeni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre F Testi Sonuçları.....	101
<b>Tablo 3.17.</b> Eğitim Durumu Değişkeni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre SCHEFFE testi Sonuçları.....	102
<b>Tablo 3.18.</b> Eğitim Durumu Değişkeni İle İlgili İş Tatmin Düzeylerine İlişkin İstatistiki Sonuçlar.....	102
<b>Tablo 3.19.</b> Bankanın Mülkiyet Durumu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre T Testi Sonuçları.....	103
<b>Tablo 3.20.</b> Bankanın Mülkiyet Durumu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre İstatistiki Sonuçlar.....	103
<b>Tablo 3.21.</b> Bankanın Mülkiyet Durumu ile Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktör İlişkisi.....	104

<b>Tablo 3.22.</b> Bankanın Mülkiyet Durumu ile Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktörlere İlişkin Betimsel İstatistik Sonuç Tablosu.....	105
<b>Tablo 3.23.</b> Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçlara İlişkin t-testi Tablosu.....	107
<b>Tablo 3.24.</b> Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçlar İle Bankanın Mülkiyet Durumu Arasındaki Grup İstatistikleri Tablosu.....	108
<b>Tablo 3.25.</b> Mülkiyet Durumu ile Ödüllendirme Araçlarının İş Tatminine Olan Etkisine İlişkin t-testi Tablosu.....	109
<b>Tablo 3.26.</b> Mülkiyet Durumu ile Ödüllendirme Araçlarının İş Tatminine Olan Etkisine İlişkin Grup İstatistikleri Tablosu.....	109
<b>Tablo 3.27.</b> Esnek Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ile Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Tablosu.....	110
<b>Tablo 3.28.</b> Esnek Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye İlişkin Grup İstatistikleri Tablosu.....	110
<b>Tablo 3.29.</b> Standart Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ile Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Tablosu.....	111
<b>Tablo 3.30.</b> Standart Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye İlişkin Grup İstatistikleri Tablosu.....	112
<b>Tablo 3.31.</b> Çalışanların İşten Beklentilerinin Seçim Çokluğunda Tercih Edilen İlk 5 Seçenek ile Mülkiyet Durumunun Karşılaştırılmasına İlişkin Tablo.....	112
<b>Tablo 3.32.</b> Çalışanların İşten Beklentilerinin Seçim Çokluğunda Tercih Edilen İlk 5 Seçenek ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Tablo.....	112
<b>Tablo 3.33.</b> Çalışanların Eğitim Durumu İle Bankanın Mülkiyeti Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Tablosu.....	113
<b>Tablo 3.34.</b> Çalışanların Eğitim Durumu İle Bankanın Mülkiyet Durumu Karşılaştırması İçin Çapraz Tablo.....	114
<b>Tablo 3.35.</b> Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanın İş Tatminine Olan Etkisi İle Bankanın Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki için t testi sonuçları.....	115
<b>Tablo 3.36.</b> Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanın İş Tatminine Olan Etkisi İle Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki için Betimsel İstatistik Sonuçları.....	116
<b>Tablo 3.37.</b> KMO ve Bartlett's Testi.....	118
<b>Tablo 3.38.</b> Toplam Varyans Tablosu.....	118
<b>Tablo 3.39.</b> Faktör Yükleri Tablosu.....	119

## GİRİŞ

Performans değerleme, çalışanın başarısını lmek, belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümüdür ve bir örgütte belirli amaçlara göre çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesini içeren birçok evreden oluşmaktadır. Ancak her şeyden önce söz konusu insan olduğu için değerlendirme zordur. Çünkü alışanların seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermeleri beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen özellikleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. Bu nedenle, insan kaynakları, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve bazı objektif kriterleri temel olarak değerlendirmek zorundadırlar.

Performans değerleme sürecinin sonunda, eğitim ihtiyacının planlanması ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenerek, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanır. Böylece personelin eksik yanları belirlenerek bu eksiklikleri giderici eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi sağlanmış olur.

Değerleme sayesinde kurum; çalışanlar ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerleme ile belirlemiş olacaktır.

Performans kavramı, karlılık, verimlilik, etkinlik, motivasyon, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti (kalite) gibi kavramlarla sıkı bir ilişki içerisindedir. Kârlılık; kr amaçlı örgütlerin en önemli performans boyutlarından biri olarak, örgütün performansının; kârlılığa katkıları derecesinde takımların ve işrenlerin performanslarının, sosyal hizmetlerin yapılmasında sağladığı katkı kadar da toplumun performansının llp değerlendirilmesinde kayda değer bir göstergedir. Verimlilik bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl

kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır. Etkinlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak, gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise; insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir. İşgörenlerin yetenek ve motivasyonlarının artırılmasıyla işgören performansı da otomatik olarak yükselecektir. Belirli beklentilerle bir örgüte giren işgören bu beklentileri karşılandığı ölçüde işinden ve çalıştığı örgütten memnun olabilmekte; böylece verimliliği ve performansı artmaktadır.

İş tatmini, basit bir ifade ile işgörenlerin işi ile ne kadar mutlu olduklarının belirlenmesi ve işgörenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir. İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu bağlamda, yalnızca ekonomik durumu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen iş'lerinden beklentilerini elde eden bireyler daha mutlu; aksine iş'lerinden umdukları beklentileri elde edemeyenler de mutsuz bireyler olabilmektedirler. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir.

Örgütlerin iş performansları ile müşteri memnuniyeti ve çalışan tatmini arasında ilişki kuran çok sayıda model veya yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımların temelinde, örgütlerin rekabetçi bir performans düzeyine ulaşabilmek için örgütün hedefleri ile bütünleşmiş, motivasyonu yüksek, yaratıcı bir çalışan profiline sahip olması gerektiği anlayışı yer almaktadır. Bu çerçevede, çalışan memnuniyeti, rekabetçi performansın anahtar unsurlarından biri olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanların örgütten elde ettiği faydaların, çalışanın işverenine sunmak istediği beceri, yaratıcılık ve enerjisini etkilediği düşünülmekte; bu nedenle de çalışanların işleri hakkında neler hissettikleri ve bu duyguların işlerini nasıl etkilediğini bilmek hem yönetim açısından hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda iş tatmininin hayat ve aile tatmini ile de ilişkisi olduğu; tatmin olan çalışanların yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları, üstün performans ve

başarı sergiledikleri ve ayrıca örgütsel bağlılıklarının da daha fazla olduğu bilinmektedir. Tatminsizlik ise çalışanlarda yüksek düzeyde strese sebep olmakta ve devamsızlık, işe geç gelme veya hiç gelmeme, işten gönüllü ayrılma gibi sonuçlar doğurmaktadır.

Bu durum, tüm sektörlerde olduğu gibi rekabetin gün geçtikçe arttığı bankacılık sektöründe de geçerlidir. Bankalar, yetersiz işgücü tehdidini de göz önünde bulundurarak, ellerindeki nitelikli elemana her zamankinden daha fazla ihtiyaçları olduğunu fark etmeli ve bu duruma uygun tutum sergilemelidirler. Banka personelinin yaşadığı tatmin, kendisinin, çalıştığı bankanın, diğer çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin de tatminleriyle ilişkilidir.

Banka personellerinin performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve buna bağlı olarak iş tatmin unsurlarının ve tatmin düzeylerinin incelenmesi, bu çalışmada, Ankara ili genelindeki tüm bankacılık sektörü çalışanlarının yaşadığı tatminsizliğin azaltılması açısından önemli bir aşama olabilecektir.

Söz konusu araştırma, iki farklı örgüt yapısına ve kültürüne sahip bankaların personeli üzerine yapılmış olup; pazarlama ve operasyon bölümlerinde çalışan müşteri temsilcisi, yetkili müşteri temsilcisi, gişe yetkilisi, yetkili, yönetmen yardımcısı ve yönetmenlerin işlerinden beklentilerinin neler olduğunu saptamaya çalışmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; performans değerlendirme kavramı ve değerlendirme yöntemleri, performansa ilişkin kavramlar, performans çeşitleri, performans değerlendirmenin amaçları, önemi, kullanım alanları ve değerlendirmede karşılaşılan sorunlara yer verilmiştir.

İkinci bölümde; iş tatmin kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen unsurlar, iş tatmini ile ilgili temel kuramlar, iş tatmininin sonuçları, iş tatminsizliğinin sonuçları ve iş tatminini arttırmanın yolları yer almaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise; bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik hazırlanan anketten elde edilen verilerin analizleri, hipotez testleri, sonuçlar ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket sorularının büyük çoğunluğu, 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Veriler analiz edilirken SPSS programından yararlanılmıştır. Analizlerde ortalamalar, standart sapmalar, frekanslar, yüzdelik dağılım, t-testi sonuçları değerlendirilmiş ve bunlara göre hipotez testleri yapılmıştır.

Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla 200 anket dağıtılmış ve ticari bankacılık yapan 51 kamu bankası personeli, 75 özel banka personeli tarafından doldurulmuştur. Buna göre, anketlerin geri dönüş oranı % 63'tür.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE DEĞERLEME YÖNTEMLERİ**

Şirket içindeki iş ve görev tanımları ile personelin performans değerlendirmesini yapabilmek için gerekli beceri tanımlarının yapılması gerekmektedir. Bir işletmede performans kriterleri, pozisyonların görev ve sorumluluklarına uygun olarak değişiklik arz edebilir. Bu durumlarda değişik personel grupları için değişik performans kriter setlerine ihtiyaç duyulabilir. Ayrıca her performans değerlendirme tipinde bulunan kriterleri de gruplamak ve kendi aralarında değişiklikleri ağırlıklı olarak tanımlamak mümkündür.

Tanım olarak performans değerlendirme, kaynaktan kaynağa veya kurumdan kuruma birçok değişiklik göstermektedir. Genel anlamda performans değerlendirmesini, işgörenin iş becerilerini, iş yapabilme kapasitelerini, iş alışkanlıklarını, sosyal davranışlarını ve benzer özelliklerini diğer çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırarak yapılan bir ölçme değerlendirme sistemi olarak tanımlayabiliriz. Bununla birlikte işgörenin yeteneklerinin ve çalıştığı işin gereklilerinin ne derece örtüştüğünün belirlenmesi de yine performans değerlendirme ile sağlanmaktadır. Yapılan bu değerlendirme sayesinde, kurumda görevi ne olursa olsun, çalışanların etkinlikleri, eksiklikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri gibi, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri gözden geçirilmiş olur (Fındıkçı, 2000: 297).

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rastgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır.

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım ve ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım başlıca performans değerlendirme yöntemleridir ve ilerleyen bölümlerde ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

### **1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI**

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri performans değerlendirmedir. Gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında işletmeler rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için mevcut insan kaynağını elinde tutmak ve bu kaynaktan en yüksek verimi elde etmek zorundadırlar. Bunun yanı sıra işletmelerin pazarda yer alan kalifiye işgücünü kendi işletmelerinde çalışmaya istekli hale getirmeleri de rekabet açısından önemli bir unsurdur. Hem mevcut çalışanlar, hem de potansiyel çalışabilecekler açısından işletmenin cazip hale getirilmesi, çalışanların performanslarının objektif bir şekilde belirlenmesi ve belirlenen performansların işletme içindeki insan kaynakları faaliyetlerinde (terfi, ücretlendirme vb.) kullanılmasına büyük ölçüde bağlıdır.

#### **1.1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı**

Performans, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi oranıdır. Örgütlerde bireysel performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan,1991:154).

Performans kavramı genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda, elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç, bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da üretimin planlanan üretime oranı gibi mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir (Akal,1998).



Performans değerlendirme, iřęörenin iş başarımını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların örgütlenmesidir. Adeta iřęörenin iş başarımının fotoğrafının çekilmesi olayıdır (Erdoğan, 1991: 165).

Kurumlarda yapılan performans değerlendirme çalışmaları, çalışanlarla yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesi için yapılmaktadır. Her kurumun yapısı, her görevin niteliği, görevde başarı için gerekli kriterler, standartlar farklı bir performans değerlendirme sistemini gerekli hale getirir. Bu nedenle, performans değerlendirme sistemi standart değil, uygulandığı kurumun yapısı, üretilen ürün, personelin nitelikleri, organizasyonel yapı ve kurum kùltürü dikkate alınarak oluşturulursa verimli olur.

Performans değerlendirme sistemleri dinamik bir süreçtir, çalışanların performansını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlar. Sistemin güvenilir, gerçekçi ve uygulanabilir olması gerekir.

Bu sistemler, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik, özü itibarı ile çalışanlara gittikleri yol hakkında ara duraklar oluşturarak bilgi vermek ve onları gittikleri yolda desteklemek üzere yapılandırılmış olmalıdır. Yan amaç olarak, çalışan ve yöneticiler arasında iyi bir iletişim, iş birliği ve dayanışma oluşturması da beklenir. Bu sistemler, değerlendirilen ile değerlendiriciyi belirlenmiş periyotlarda bir araya getiren, sistematik olarak çalışanların performansının gözden geçirilmesine ve kendisine geri bildirim verilmesine olanak tanıyan sistemler olmalıdır.

### **1.1.2. Performansla İlişkili Kavramlar**

Performans kavramı, karlılık, verimlilik, etkinlik, motivasyon, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti (kalite) gibi kavramlarla sıkı bir ilişki içerisindedir.

#### 1.1.2.1. Performans- kârlılık

Kâr, kâr amaçlı örgütlerin gelirlerinin giderlerinden fazla olması sonucunda elde ettikleri sonuçtur. O halde kârlılık da kâr amaçlı örgütlerin kârlarının herhangi bir bilânço veya gelir tablosu büyüklüğüne oranlanmasıyla ortaya çıkan sonuç ya da kârın miktarıdır (Erdoğan:1991).

Karlılık, performans anlayışının değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski boyutudur. Çünkü sosyal amaçlı örgütler dışındaki örgütlerin en belirgin hedefi kar sağlamak ya da karlarını en üst düzeye çıkarmaktır. Bunun yanında karlılık en kolay ölçülebilen performans boyutudur. Ancak, sadece karlılığın bir performans boyutu olarak ele alınması eleştirilen bir konudur. Bu boyutun özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak ele alınamayacağı, ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşü yaygındır (Benligiray, 1999: 14).

Kâr ve kârlılık bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Bir işletme eğer kârlı ise topluma olumlu katkı sağlayabilir. Öte yandan bir işletmenin zarar etmesi, iflas etmesi ise hiçbir kesim ya da görüş açısından arzu edilen bir sonuç değildir. Kârlılık; kâr amaçlı örgütlerin en önemli performans boyutlarından biri olarak, örgütün performansının; kârlılığa katkıları derecesinde takımların ve işgörenlerin performanslarının, sosyal hizmetlerin yapılmasında sağladığı katkı kadar da toplumun performansının ölçülüp değerlendirilmesinde kayda değer bir göstergedir. Kârlılık boyutuyla bakıldığında, kârlılığı yüksek olan kâr amaçlı örgütlerin performanslarının yüksek olduğundan; kârlılığı düşük olanların ise performanslarının düşük olduğundan bahsetmek mümkün olacaktır. Aynı düşünce tarzıyla, bu örgütlerin kârlılığa katkıları düşük olan işgörenlerin ve takımların performansları düşük, yüksek olanları ise yüksek olarak değerlendirilecektir.

#### 1.1.2.2. Performans- verimlilik

Verimlilik bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmede

mevcut iç ve dış olanaklar ve kısıtlamalar altında potansiyel kaynaklardan nasıl ve ne düzeyde yararlanıldığını gösterirler.

Verim, etkinlikte olduğu gibi işletmenin çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir; amaçlara değil, araçlara yöneliktir. Verimlilik boyutu ile değerlendirilen, yapılanların en iyi ve doğru biçimde; en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet, en az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmadığıdır( Lenger, 1997: 27).

Bir örgüt etkin olduğu halde verimli olmayabilir, verimli olduğu halde etkin olmayabilir. Çok etkin bir işletme verim düşüklüğü nedeni ile yok olabildiği gibi, yüksek verimli bir işletme eğer yanlış işler yapıyorsa (etkinliği düşükse) yine bataabilir.

Verimlilik, sadece kullanılan tüketilen kaynaklarla elde edilen çıktı arasındaki ilişkiyi yani bu kaynakların üretim gücünü değerlendirir. En başarılı işletmelerde bile mevcut kaynak potansiyelinden nicel ve nitel anlamda tam olarak yararlanılamaz. İşletme dışı etmenlerin yanında işletme içindeki teknik ve yönetsel nedenlerle (devamsızlık, arızalar, bilgi eksikliği, enerji kesintisi vb.) kullanılan kaynak düzeyi, potansiyel kaynak düzeyinden daha düşük olduğu gibi tüketilen kaynakların gerçek üretim güçleri de potansiyel üretim güçlerinden daha düşük gerçekleşir.

Verimlilik, her tür girdi için kullanılabildiğinden, iş gücü, makine, malzeme, enerji, sermaye gibi üretim kaynaklarının verim düzeylerini ölçebilmek mümkün olmaktadır (Lenger, 1997: 27).

#### 1. 1. 2. 3. Performans-etkinlik

Etkinlik bir örgütün belirlediği politika, proje ve aldığı önlemlerle, önceden belirlenmiş amaçlara, ne ölçüde ulaşıldığını ve bu amaçların ne kadar gerçekleştirildiğini açıklamaya yarayan kavramdır. Yani etkinlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerinin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur (Kocabaş ve Turhan, 2002: 54). Verimliliğin bir ölçüt olarak kullanılmadığı alanlarda ve

durumlarda, etkinlik ölçüt olarak kullanılabilir. Etkinliğin esas alınması ile doğru hedeflerin, doğru kaynakların ve doğru faaliyetlerin seçimi mümkün olmaktadır.

Etkinliğin konu aldığı amaçlar genellikle işletmenin uzun dönemli amaçlarıdır. İşletmenin, uzun dönemde yaşamını büyüterek sürdürmesini hedefleyen amaçları ile ilgilidir. Etkinlik kavramı, işletmenin uzun dönemli başarılarını kısa dönem başarılarına göre değerlendirme hatasından yöneticileri uzak tutma yolunu açan bir araç olmaktadır. Böylece yöneticiler işletmenin uzun dönem başarılarını da gözetenek karar verme olanağına kavuşmaktadırlar.

Etkinlik ölçümleri, performans geliştirme sürecinde yönetime iki büyük olanak sağlamaktadır:

- 1- Mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasitede kullanılmasına ulaşmak: Etkinlik ölçümleri ile “nasıl daha iyi olabiliriz” e yanıt olacak davranışların belirlenmesine olanak sağlayan değerlendirmeler elde edilir. Bu amaçla, işletmede gerçekleştirilenler ile eğer kaynaklar daha etkin kullanılabilseydi elde edilebileceklerin karşılaştırılması yapılır. Burada, hedeflenen çıktı söz konusudur.
- 2- Örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşmak: Burada amaç, yeni veya daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmaktır.

Etkinlik ölçümleri, en basit açıklama ile işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki, aşağıdaki eşitlik ile gösterilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 22).

$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen (Sonuç)}}{\text{Beklenen (Sonuç)}}$
--

Etkili olabilmek, sonuçlara varabilmek ile eşdeğer bir anlam taşımaktadır. Yapılan iş, eğer daha önce saptanmış, arzu edilen, hedeflenen bir sonuca veya sonuçlara varabiliyorsa bu konuda etkili olmaktan söz edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 22). Örneğin, hedefi okulunu bitirmek olan bir öğrencinin bu hedefini dört senede değil de, yedi senede gerçekleştirmesi etkili olduğunu gösterecektir. Ama etken değildir. Etkenlik; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan işler ve uygulanan süreçlerin bir değerlendirmesidir (Kocabaş ve Turhan, 2002: 54). Hedeflerin başarılması ve sonuca ulaşmak yönünden bakıldığında, etkililik performans ölçütü olarak görülürken; doğru işlerin yapılarak sonuca ulaşılması yönünden bakıldığında etkenlik performans ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 1.1.2.4. Performans – Motivasyon

Motivasyon; insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün örgütlerin ortak hedefi insanların çabalarını, amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise; insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Leon'a göre, motivasyon (güdüleme), işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2003: 130).

İşgörenlerin performansını en üst düzeyde tutmayı başaran örgütler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentilerini düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi örgütün tabanına yayarlar, işgörenlerini problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde sık sık kutlarlar. Bu örgütler, ücretlerin tek başına işgörenlerin performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı işgörenlerin işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Örgüt ile iyi uyum sağlayan ve örgütün değerlerini destekleyen işgörenlerin performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve örgütte kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı

amaçlarlar (<http://www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>, erişim tarihi: 27/07/09).

İşgörenlerin yetenek ve motivasyonlarının arttırılmasıyla işgören performansı da otomatik olarak yükselecektir. Yeteneğin geliştirilmesi uzun bir sürenin geçmesini gerektirebilirken, motivasyonun arttırılması kısa bir sürede gerçekleşebilir. Bu yüzden motivasyonun iş başarısını etkileme imkânı daha fazladır (Eroğlu, 2000: 255).

#### 1.1.2.5. Performans – İş Tatmini

İş tatmini, basit bir ifade ile işgörenlerin işi ile ne kadar mutlu olduklarının belirlenmesidir. İşgörenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir. Locke göre ise, işgörenlerin iş ve iş tecrübeleri değerlendirme sonuçlarına karşı kullandıkları hoş giden ve olumlu duygusal ifadelerdir (Yüksel: 2003).

Belirli beklentilerle bir örgüte giren işgören bu beklentileri karşılandığı ölçüde işinden ve çalıştığı örgütten memnun olabilmekte; böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. İşgörenin verimlilik ve performansının artmasıyla yer aldığı örgütün verimliliği ve performansı artmaktadır. Gerçekleşen durumun işgörenin beklentilerinin altında olması durumunda ise işgören işten tatmin olmamaktadır. Bunun sonucu ise düşük performans, devamsızlık, işgücü devir oranında artış gibi şekillerde kendini göstermektedir.

İşgörenin performansının arttırılması için yönetimin üzerine düşen en temel görev, işgörenlerin iş tatminini arttıracak önlemlerin alınmasıdır. Çünkü iş tatmininin artması ile işgörenin işinden duyduğu tatmin, işe bağlılığı artacak ve performansı yükselecektir.

#### 1.1.2.6. Performans – Müşteri Memnuniyeti (kalite)

Müşteriler, ürün ve hizmetlerin kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamaya çalışan kişilerdir. Arz ve talebin piyasa dengesini sağladığı bir ortamda esas olan taleptir; talebi ortaya çıkaran ise müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıdır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının kuramsal olarak bir sınırı yoktur. O halde

müşterinin esas alınması; örgütlerin, kendilerini sürekli yenilemelerini, yeni mal ve hizmetler üretmelerini, eski mal ve hizmetleri geliştirmelerine, yani verimlerini ve performanslarını arttırmalarına yol açar. Müşteri memnuniyeti, işletmeler için motivasyon aracı, amaç ve aynı zamanda performans kriteridir( Alga, 2006: 17).

### 1.1.3. Performans Çeşitleri

Performans denilince aklımıza üç çeşit performans gelmelidir (Bilgin, 2004: 43): 1- Kurumsal Performans, 2- Takım Performansı, 3- Bireysel Performans.

#### 1.1.3.1. Kurumsal Performans

Kurumsal performans, kurumun stratejik bir planlama yaparak, belirlediği öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve işgörenlere kadar yayarak istenen sonuçların başarılması derecesidir.

Örgütlerde saydamlık, hesap verebilirlik ve verimliliğin ön koşulu olan kurumsal performans, örgütü oluşturan birimlerin, takımların ve iş görenlerin performans toplamlarından daha yüksek bir performansı ifade eder. Kurumsal performans için belirlenmiş ölçütler, aynı zamanda örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetler anlamında birbirleri ile rekabet edebilme unsurlarıdır. Riggs'in (1986) yaptığı bir araştırmaya göre, kurumsal performans ölçütleri ve önem dereceleri Tablo 1.1'de verilmiştir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 86).

**Tablo.1.1.** Kurumsal Performans Ölçütleri

No	Kurumsal Performans Ölçütleri	Önem Dereceleri %
1	Kalite Ölçütü	20
2	Maliyet Ölçütü	20
3	Zaman Ölçütü	20
4	İşgücü Ölçütü	15
5	Güvenirlilik Ölçütü	15
6	Hizmet Ölçütü	10
	Toplam	100

### 1.1.3.2. Takım Performansı

Takım performansının belirlenmesinde, performansı doğrudan ortaya koyan üç faktöre bakmak gerekir (Dengiz, 2000: 124):

- Takımın kurulmasını gerektiren proje hedeflerinin öngördüğü teknik başarının varlığı,
- Söz konusu projenin öngörülen sürede bitirilip bitirilmediği,
- Projenin baştan belirtilen bütçe ile tamamlanıp tamamlanmadığı.

Takımın, üyeleri tarafından güven verici, ilginç ve çekici görülmesi, deneyimli ve uzman diğer insanlarla bütünleşme isteği, takımın başında, hataları azaltan ve performansı arttıran, üyelerin mümkün olduğunca hızlı ve verimli bir biçimde takım çalışmasını öğrenebilecekleri uygun bir teknik yönetici ve liderin olması, takım olarak başarılı olmanın özendiriciliği ve çabayı arttırıcılığı, takımda bulunmanın mesleki gelişmeye katkısının olacağı düşüncesi, takım performansını olumlu yönde etkileyen faktörlerdir (Dengiz, 2000: 127).

Takımın kurulmasını gerektiren proje hedeflerinin açık olarak belirlenmemiş olması, takım üyelerinin yapısının ve çalışma ortamının, takım olarak çalışmaya uygun olmaması, takım üyeleri arasında çatışma ve iletişim sorunlarının olması, takım üyelerine dağıtılan rollerin yanlışlığı ile yetki ve görev çatışması, üyelerin takım içindeki görevlerine ilişkin sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmemeleri ve takım dışındaki üst yönetimin ilgisiz kalması, destek vermemesi veya diğer birimlerin takım başarısına engel tutum takınmaları, takım performansını engelleyen faktörlerdir (Dengiz, 2000:127).

### 1.1.3.3. Bireysel Performans

İnsan kaynağı olarak birey, hem kurumların hem de takımların oluşmasındaki çekirdek unsur olduğu için, kurumsal performansın ve takım performansının ölçülmesi bireysel performanstır.



Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç, örgütün amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. O halde performans; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

#### **1.1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları**

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, çalışanların örgüt içinde, belirlenen hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Buna göre, performans değerlendirmenin ana amaçlarını yönetsel amaçlar ve geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları olarak iki grupta toplayabiliriz:

##### **1. Yönetsel amaçlar:**

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak (Barutçugil, 2002, Eren, 1993, William,1993:320).

## 2. Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları:

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,
- Kişisel amaçlarının belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak (Bingöl,1998, Fındıkçı, 1999:302).

### 1.1.5. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, çalışanın başarısını belirlemek ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümüdür (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2000: 164). Değerlendirme sayesinde kurum; çalışanlar ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır. Diğer yandan performans değerlendirmesi, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, çalışanların seçilmesi ve atanmasında ya da işten uzaklaştırılmasında başvurulan etkili bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 320).

Performans değerlendirme, örgütün başarıya ulaşabilmesi için çok önemlidir. Örgütteki bireylerin başarısı ile örgütün başarısı arasında büyük bir ilişki vardır. Çünkü bireylerin performanslarının artması demek, örgütün performansının artması demektir. Örgüt, varlığını sürdürebilmek için, çalıştırdığı bireylerin görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini kontrol etmek zorundadırlar.

#### 1.1.5.1. Çalıştıran Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi

Her girişimci, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bunun ilk adımı, çalıştırdığı kimselerin “ne” yaptıklarını ve “nasıl” yaptıklarını öğrenmektir. Böylece çalıştıran, bu bilgilere dayanarak durumun gerektirdiği bazı kararlar alacaktır.

#### 1.1.5.2. İşgören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi

Değerlendirme, işgören açısından da önemlidir. İşgören, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla başarılı olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Öte yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan kişi, kendisini düzeltmek ve geliştirmek olanağı da bulur.

#### 1.1.5.3. Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi

Stratejik yönetim açısından performans değerlendirmenin önemini aşağıdaki hususlar ele alınarak açıklamak mümkündür (Örücü, 2003: 23-24):

1- Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Değerlendirme sistemleri, stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılmasının yanı sıra, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasına da yardımcı olur.

2- Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme, diğer yönetsel kararların (örneğin; terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar) etkin bir biçimde alınmasına katkıda bulunur.

3- Performans değerlendirmenin bir amacı da insan kaynağına ilişkin veri üretmektir. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak örgütler var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilir.

4- Performans değerlendirme yeni stratejilerin oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Özellikle geleneksel olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin örgütler için stratejiler oluşturulmasında önemli derecede katkı sağladığı anlaşılmıştır.

#### **1.1.6. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları**

- En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
- Ücret düzenlemesi
- Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
- İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi
- Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu arttırıcı faaliyetler,
- Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar,
- Kariyer geliştirme uygulamaları (Barutçugil, 2002, Bingöl, 1998, İzgören, 2000).

Yukarıda belirtilen esaslar doğrultusunda örgüt yöneticileri, uygulanan performans değerlendirme yöntemleri ile işgörene ilişkin kararlar verir ve ona göre stratejiler belirler.

#### **1.1.7. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar**

Performans değerlendirme çalışmaları öznel ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir şekilde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder(Woods, 1997: 193).

Performans değerlendirme, kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmeler her zaman beraberinde yanılma payları taşımaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme

sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Başlıca sorunlar şunlardır (Torrington ve Hall,1995: 381; Schermerhorn, 1989: 432; Woods, 1997:194; Fındıkçı, 2000: 302):

#### 1.1.7.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir.

Örneğin, bir fabrikada makine başında çalışan bir işgörenin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o kadar zor olacaktır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır (Schermerhorn: 432 ve Woods, 1997: 193).

#### 1.1.7.2. Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılır. Bu bağlamda, aşırı hoş görölü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (Woods, 1997: 194).

#### 1.1.7.3. Merkezi Eğilim ( Standart Ölçüm) Hataları

Bu tür hatalar, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir. Bu durumda pek çok iş gören beş’li bir ölçekte (1= mükemmel, 5= çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirmiş olmasıdır. Bu,

insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuç verebilmektedir. Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenle son derece de sakıncalı durumlar doğurur. Çünkü performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir.

#### 1.1.7.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları

İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yönetici iş görenini altı ya da sekiz ay önceki performansından çok, birkaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca iş görenlerin performanslarını kayıt etmedikleri süreç büyük bir ihtimalle işgörenin en son performansını göz önünde bulundurarak karar verirler.

#### 1.1.7.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalma

Yöneticilerin, işgörenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin 11 ay boyunca hiç devamsızlık göstermemiş birisi, 12.ayda devamsızlık gösterince, kişiyi sanki kronik devamsızmış gibi değerlendirmek hatalı olur (Budak, 2004: 312-313).

En son ölçüme bağlı kalma hatasını önlemenin bir yolu olarak değerlendiricilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma, bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, değerlendiriciler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler.

#### 1.1.7.6. Baskın Özellik (Halo Etkisi)

Halo etkisi, değerlendiricinin işgörenin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak, 1998: 222).

Bu tür hatalar, yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanır ve değerlendiricinin, işgörenin bir alandaki veya bir konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi ile meydana gelir. Bu anlamda, çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşmek burada söz konusu olabilir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir.

#### 1.1.7.7. Ters Halo Etkisi

İşgörenin belli bir özelliği ve /veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak “olumsuz” değerlendirilmesidir. Halo etkisinin tam tersi yönünde yapılan bir değerlendirme hatasıdır. Bir işgörenin başarısız olduğu bir iş ya da başarısız olarak değerlendirildiği bir özelliği nedeniyle, diğer başarılı olarak değerlendirilebileceği iş ve özelliklerin görülmemesi ya da göz ardı edilmesi şeklinde ortaya çıkan bir değerlendirme hatasıdır.

#### 1.1.7.8. Tek Yönlü Ölçüm

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir.

#### 1.1.7.9. Taraflı Ölçüm

Taraflı ölçüm, değerlemenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendiricinin, değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu doğurabilir.

#### 1.1.7.10. Merkezi Eğilim

Ortalama değerlendirme hatası olarak da adlandırılan merkezi eğilim hatası, bazı değerlendiricilerin, bütün işgörenleri ortalama da değerlendirme eğiliminde olması; gerçekte performans farklılaşsa bile, uçlarda (çok düşük veya çok yüksek) değerlendirmeler yapmaktan kaçmasıdır. Genellikle, kendisine bağlı işgören sayısı yüksek olan ve işgörenlerin performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan değerlendiriciler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir.

#### 1.1.7.11. Benzerlik Hatası

Bazı değerlendiricilerin, işgörenleri yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle kendilerine benzettikleri için yüksek puan verme eğilimidir.

#### 1.1.7.12. Kontrast Hatası

Kullanılan değerlendirme kriterinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olur. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir

#### 1.1.7.13. Pozisyondan Etkilenme Hatası

Genellikle değerlendirmeyi yapan değerlendirici, değerlendirdiği işgörenden çok, yüksek pozisyonundan etkilenecek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). Özellikle sıralama yönteminde bu hatanın yapılma olasılığı yüksektir. Tüm işgörenleri bir potada toplayıp genellemeye, tek bir kriterle



veya birkaç kriterle değerlendirilen yönetici /değerlendirici, genellikle üst düzey pozisyonda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, daha alt düzeyde bulunan kişileri listenin alt sıralarına yerleştirme eğilimi gösterecektir.

#### 1.1.7.14. Açık Görüşmede Çatışma

Gerek hedeflerin belirlenmesinde gerekse değerlendirme sonuçlarının iletilmesinde değerlendirilen kişi memnun değilse, sevimsiz bir tartışma ve çatışma ortamına girilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). Değerlendirici değerlendirilen işgörenle bir görüşme yapar. Bu görüşmede, değerlendirici ile değerlendirilen işgören arasında değerlendirme puanı, değerlendirmenin adil olup olmaması, tarafların iyi niyetli olup olmamaları, değerlendirme biçimi vb. konularda çatışma çıkabilir. Bu çatışma, değerlendiriciyi, işgörenin performansını olduğundan daha düşük değerlendirmeye yol açabilir. Çatışmanın devam etmesi halinde değerlendirici ile işgören arasındaki gerginlik işyerinde huzursuzluğa neden olabilir.

#### 1.1.7.15. Kişisel Önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendirici ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, bölge, ülke, ideoloji ve sosyal görüş, yaşama biçimi, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilebilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da işgörenlerin bir grubu için önyargılı davranmaktır. Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

#### 1.1.7.16. İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması

Modern örgütlerde işbölümünün artmasıyla, işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında, kendisinden önceki

işgörenin iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir işgören başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir işgörenin çıktılarını işleyen bir işgören, başarılı olsa da kendisinden önceki işgören kadar başarılı olmayabilir ve bu da o işgörenin başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu nedenle performans değerlendirmesi işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak yapılmalıdır (Can vd., 2002: 175).

#### 1.1.7.17. Affetme Teorisi'ne İlişkin Hata

Affetme teorisi, kişilerin kendilerinin ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklamalarıdır. Bazen bu varsayımlarda, söz konusu davranışların nedeni kişiliğe (içsel atıf); bazen de dış çevreye (dışsal atıf) dayanır (Palmer, 1993: 81).

Affetme teorisini destekleyen iki kilit genelleme şöyledir:

- Değerlendiriciler, işgörenlerin düşük performanslarını onların kontrolleri dâhilinde affettikleri zaman, aynı düşük performansla dış faktörlere affettikleri zamana göre daha sert hüküm verirler.
- Bir işgören olumlu bir performans gösterdiği zaman, değerlendiriciler, performansı işgörenin kendi çabasına affettiklerinde, dışarıdaki güçlere affettikleri durumlara nazaran işgören hakkında daha olumlu değerlendirmede bulunurlar.

#### 1.1.7.18. Meyil Etkisi

Matheww etkisi olarak da bilinen meyil etkisi, işgörenlerin kendi performans sonuçlarını aynı düzeyde tutmalarıyla ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu tip hatalar değerlendirme sonuçlarından kişisel olarak tatmin olan işgörenlerin, iyi veya kötü olması fark etmeksizin, aynı performansı göstermeleriyle ortaya çıkar (Gabris ve Mitcell, 1989, [www.performance-appraisal.com/bias.htm](http://www.performance-appraisal.com/bias.htm), erişim tarihi:26/06/09).

Meyil etkisinin bulunduğu yerlerde, işgörenler ne kadar gayret gösterirlerse gösterebilirler, geçmişteki değerlendirme kayıtlarının gelecek için gösterilebilecek gelişmeleri olumsuz olarak etkileyebilecek bir önyargı oluşturduğu savunulmaktadır.

Düşük seviyede performans gösterenlere bunu geliştirebilmeleri için adil şans verilmediği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Heneman, Greenberger ve Anonyou'nun (1989) 40 farklı örgütte değerlendiriciler üzerinde yaptıkları araştırmada alt düzey işgörenler, grup-içiler ve grup-dışılar olmak üzere 2 gruba ayrılmışlardır. Grup-içiler, değerlendiriciler tarafından favori görülmekte ve aralarındaki ilişkide yüksek derecede güven, etkileşim, destek ve ödüllendirme bulunmaktadır. Öte yandan grup-dışılar değerlendiricilerce favori olarak görülmedikleri gibi kendilerine sürekli güvenilmemekte ve ağır eleştirilerin yükünü taşımak zorunda kalmaktadırlar.

Meyil etkisi performans değerlendirme sürecinin bozulmasına yol açabilir. Aynı zamanda işgörenler arasındaki birlik ve beraberliğin olumsuz etkilenecek işgörenlerin performanslarının azalmasına neden olabilir. Diğer istenmeyen bir sonuç da, işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarından yararlanamamaları ve hayal kırıklığına uğramalarıdır.

Gabris ve Mitchell tarafından yapılan diğer bir araştırmada da meyil etkisiyle ortaya çıkan hayal kırıklığının boyutları incelenmiştir. Bir örgüt üzerinde 3 aylık performans sistemiyle çalışarak işgörenleri sürekli olarak yüksek performans gösterenler ve sürekli olarak düşük performans gösterenler olarak 2 gruba ayırmıştır. Araştırma sonucunda belirlenen gruplara performans değerlendirme sisteminin adil olup olmadığı sorulduğunda yüksek performans gösterenlerin % 63, düşük performans gösterenlerin ise sadece % 5'i sistemi adil bulmuştur. Gruplara yöneticilerin kendilerine ait fikirleri değerlendirip değerlendirmedikleri sorulduğunda ise, yüksek performans gösterenlerin % 69'u, düşük performans gösterenlerin % 5'i "evet" cevabını vermişlerdir. Araştırmaya katılanlara yöneticilerin kendilerini destekleyip desteklemedikleri sorulduğunda ise, yüksek performans gösterenlerin yarısı "evet" cevabı verirken, düşük performans gösterenlerin neredeyse hiçbiri "evet" cevabı vermemişlerdir. Sonuç olarak araştırma, meyil etkisinin işgörenlerde hayal kırıklığına yol açarak olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermektedir.

#### 1.1.7.19. Başarısızlık Korkusu

Değerlendirilen işgörenlerin aynı zamanda refakatçileri olan değerlendiriciler, zayıf performans sonuçlarının kendi başarısızlıklarının da bir göstergesi olabileceğine dair bir şüpheyi düşebilirler. Bunun sonucu olarak, çoğu, işgörenleri kâğıt üzerinde olduğundan daha iyi bir seviyede görme isteği içinde bulunabilir ve yargılamada nesnel davranmayarak yüksek notlar verebilirler.

Birçok örgütte karşılaşılabilen bu hata, genelde örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır. Başarısızlığa hoşgörülü davranamayan bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, bu değerlendirme hatasının ortaya çıkması ihtimali yüksektir.

Longenecker, yöneticilerin gerçekleri görmezden geldikleri zaman bilinçli bir şekilde sayıları abarttıklarını iddia etmektedir. Ona göre, değerlendiriciler ne tür bir sorundan kaynaklarsa kaynaklansın, işgörelere verdikleri sorunları bilinçli bir şekilde saptıracaklardır (Longenecker, 1989, [www.performance-appraisal.com/mistakes.htm](http://www.performance-appraisal.com/mistakes.htm), erişim tarihi: 26/06/09).

Değerlendiriciler, yapılan bu hatayı etkin bir yönetim için kullanılan bir taktik olarak ifade ederek savunmuşlardır. Örneğin işgörenlerin daha iyi bir performans gösterebilmeleri için abartılı ve olumlu değerlendirmeyi itici güç olarak gören değerlendirici, fazlaca iyimser bir rapor hazırlayabilmektedir. Ancak bu gerçek performans durumunu yansıtmadığından zararlı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Değerlendirici hoşuna gitmeyen bir karşılaştırmadan kaçınmak, sevdiği bir çalışanın zayıflıklarını yöneticisinden gizlemek, işgörenleri ödüllendirmek ve cezalandırmak gibi amaçlarla abartmada bulunabilir.

#### 1.1.7.20. Performans Rehberliği Sırasında Ortaya Çıkan Hatalar

Performans rehberliğinin başarıyla uygulanabilmesi özel yönetim becerilerine dayandığından bu alanda ne tür hataların ortaya çıkabileceğinin önceden bilinmesi faydalı olacaktır. Bu hatalar (Palmer, 1993: 99):

- Sadece sorun çıktığı zaman rehberlik etmek: Yöneticiler, rehberliği sadece düşük performansın yükseltilmesine, aksaklıkların giderilmesine ve işgörenlerin disipline edilmesine yönelik bir araç olarak görebilirler. İşgörenler, rehberliğin sadece düşük performansın yükseltilmesine, aksaklıkların giderilmesine ve disipline edilmesine yönelik bir araç olarak görürlerse, rehberliğin verimliliği azalır ve işgörenler savunmaya çekilirler; oysa gelişme sağlamanın bir aracı olarak görürlerse, işgörenler rehberlik bağlamında gösterilen çabalara değer verirler.
- Rehberlik etmek yerine ders vermek: Rehberlik, yöneticilerin işgörenlerle diyalog içerisinde olmalarını ve kararların birlikte alınmasını gerektirir. Rehberlik, işgörenlerin yeni beceriler kazanmaları ve performanslarını yükseltmeleri amacıyla onlarla birlikte çalışması demektir. Yapılanların anlamlı ve değerli olduğunu hissetmeleri için işgörenlerin de bu sürece katılmaları sağlanmalıdır. İşgörenler rehberlik etme sürecine dâhil edilmediğinde, değerlendiriciler / yöneticiler işgörelere daha çok ders verme tavrıyla yaklaşarak performansın arttırılamamasına ve işgörenlerin performansa yönelik davranışlar geliştirmemelerine neden olur. İşgörelere nasıl davranmaları gerektiğini söylemek veya emretmek rehberlik değildir.
- Sorunlarla genel olarak ilgilenmek: Rehberliğin en güç yönlerinden birisi, her sorunun kendi özgünlüğüne göre ele alınmasıdır. İşgörelere tek tek rehberlik ederken yöneticinin elinin altında işle ilgili konularda somut örneklerin olması faydalı olacaktır. İşyerinde meydana gelen olaylar ve işgörelere elde edilen bilgiler, daha sonra kullanılmak üzere kayıtlara geçirilmesi yerinde olacaktır. Somut örnekler olmadığı zaman, yöneticiler sorunları genellemelerle ele almak zorunda kalırlar. Bu da, rehberlik kapsamında görüşülen işgörende, o görüşmenin sadece kendisi için değil de bütün elemanlara yönelik yapıldığı şeklinde yanlış bir düşüncenin oluşmasına neden olur.

- Varsayımlarda bulunmak: İnsan ilişkilerinde temel kurallardan birisi, hangi sebeple olursa olsun başkaları hakkında varsayımlarda bulunmamaktır. Davranışsal beklentilere, kişiliğe ya da başka bir özelliğe dayanan varsayımlar geri teperek zamanın ve enerjinin boşa harcanmasına neden olabilirler. Rehberlik kapsamında yapılacak görüşmelerde, sorunun neden kaynaklandığı hususunda hiçbir varsayımda bulunmadan, nesnel bir tarz izlenir ve ilgili işgörenin gerekli bilgiyi vereceğine inanılır. Benzer şekilde, rehberlik sürecinin nasıl işlediğinin bütün işgörenler tarafından bilinmesi de önemlidir. Bu yüzden, sürecin her adımı işgörelere net olarak anlatılır. Rehberlik süreci konusunda, işgörelere ne kadar çok bilgi verilirse, rehberlik üzerindeki olumsuz varsayımlar da o kadar az ortaya çıkacaktır.

#### 1.1.7.21. Yargılama İsteksizliği

Birçok değerdendirici, yargılayıcı bir rol oynayarak işgörenin kariyerini etkileyebilecek kayıtlamalar yapmaya karşı, doğal bir isteksizlik içinde bulunabilir. Özellikle olumsuz değerdendirme sonuçlarının bildirilmesinde karşılaşılan bir hatadır. Yapıcı ölçüm tekniklerinin kullanılması, bu duruma yardımcı olabilir. Ancak, işgörelerin problemlerinin kontrolsüz bırakılması, problemlerin önceden saptanıp çözülmesinden daha zararlı olacaktır (Okutan, 2002: 97-98).

#### 1.1.7.22. Geri besleme arama

Geri besleme arama, düşük performans gösterenlerin gerçekleştirdikleri sosyal bir oyun olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları, bazı durumlarda değerdendiricilerin bu tür bir oyuna maruz kalabildiklerini göstermiştir. Bu problem, düşük performans gösteren işgörelerin refakatçilerinden uygunsuz anlarda bilinçli bir şekilde resmi olmayan bir övgü beklmeleriyle ortaya çıkar (Larson,1989, [www.performance-appraisal.com/mistakes.htm](http://www.performance-appraisal.com/mistakes.htm), erişim tarihi:26/06/09).

## 1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerdendirme, çalışanın işindeki başarısını veya başarısızlığını ortaya koyan bir süreçtir. Performans değerdendirme, hem çalışan hem de örgüt için oldukça önem taşımaktadır. Çalışanın performansının yüksek olması, çalıştığı

örgütün de performansının yüksek olmasını getirecektir. Yöneticiler, performans değerlendirme süreci içerisinde, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve amaçlara ulaşma çabalarında, örgütü ve performansı geliştirmek için bazı değerlendirme yöntemlerini kullanmak zorundadırlar. İşte bu yöntemler; kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım ve ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımdır.

### **1.2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir iş görenin performansını bir veya daha fazla işgörenle karşılaştırması sonucunda elde edilir. İşgörenler birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Aksoy, 1986: 143, Erdoğan, 1991: 176, Uyangil, 1994: 62, Beach, 1980: 300).

#### **1.2.1.1. Basit Sıralama Yöntemi**

İşgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri, gelişigüzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kâğıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirilir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Beach, 1985: 300).

Basit sıralama yöntemi, işgöreni, sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı vb. gibi tek bir ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırma yapmış olması, işgörenleri sayısal olarak değerlendirememesi, başarı farklılıkları derecesinin bilinmemesi ve aynı anda birçok iş görenin hangi sıraya gireceğinin saptanması çok zor bir uygulama olması nedeniyle eleştirilmekte ve kullanım alanı oldukça sınırlı bulunmaktadır (Artan, 1979: 160 ve Aksoy, 1986: 43).

#### 1.2.1.2. Alternatif sıralama yöntemi

Bu yöntemde değerleyici önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız alan işgöreni saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. Bu yöntemde de ortada yer alan işgörenlerin başarılı mı başarısız mı oldukları, bu ayrımın nasıl yapılacağı ve ne derece sağlıklı olduğu yolundaki sorular kolaylıkla cevaplanamamaktadır. Alternatif sıralama tipi değerlendirme, çoğunlukla üsler tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşları ve astların bu tip değerlendirme yaptıklarına pek rastlanmamaktadır (Örücü, 2003: 49).

#### 1.2.1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde önce işgörenlerin isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her işgören diğeriyle tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan işgörenin isminin karşısına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra isim karşısına konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır (Woods, 1997: 203, Schermerhon, 1989: 434).

Karşılaştırılan işgörenlerin sayısı kabarık olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırılmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır.  $n$ =değerlendirilecek kişi sayısıysa, karşılaştırma sayısı,  $[n(n-1)] / 2$  formülü ile bulunacaktır. Örneğin; 20 işgören değerlendirilmeye alınacak ise karşılaştırma sayısı  $[20 \cdot (20 - 1)] / 2 = 190$  olacaktır. Sistemin en büyük sakıncası da, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir.

#### 1.2.1.4 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiştir. Örgütlerde işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle bu yöntemde



değerlendirilenler beşli ya da dördü bir ölçeğe göre değerlendirilirler (Woods, 1997: 204).

Süreklilik gösteren olayların normal dağılım göstermelerine karşın, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, işgörenleri ölçeğin en üst noktasında veya orta noktalarda kümeliendirebilirler. İşte zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir (Bingöl, 1997: 232-233).

Değerlendiricilere, önceden belirlenmiş oranlara göre, işgörenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri talimatı verilir. En yaygın dağılım kalıbı Tablo 1.2' deki gibidir.

**Tablo.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

En Düşük	Sonra Gelen	Orta	Sonra Gelen	En Yüksek
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Bu dağılıma göre; önkoşul olarak işgörenlerin % 10' u çok yetersiz grubunda, % 20' si yetersiz grubu içerisinde, % 40' ı orta başarı grubunda, % 20' si iyi grubunda ve sonra gelen % 10 en iyi grubu içerisinde yer alacaktır. Bu bağlamda bir işletmede değerlendirilmesi yapılacak 10 işgören bulunursa ve bunların başarılarına göre sıralanması Tablo1.3'de görüldüğü gibi olacaktır (Erdoğan, 1991: 207).

**Tablo.1.3. Zorunlu Dağılım Ölçeği Yöntemi**

Çok Yetersiz	Yetersiz	Ortalama	İyi	Çok İyi
% 10'luk Grup	% 20'lik Grup	% 40'luk Grup	% 20'lik Grup	% 10'luk Grup
Tunç	K.Kaftan T.Değerli	M. Acar N.Özlü K.Demir M. Şafak	T.Kaya İ.Şen	N.Şeker

**Kaynak:** Erdoğan, 1991:207.

Zorunlu dağılım yönteminin, basit ve kolay kullanılır olması, değerleyicilerin gereksiz biçimde personeli koruması ve kayırmasına engel olması, başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük işgören gruplarında uygulanmaması, işgören grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiye en azından %10'luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1991).

#### 1.2.1.5. Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yöntemi en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel izlenim ve başarı durumlarına göre, işgörenler önceden belirlenmiş yeterlilik derecelerine ayrılır. Genellikle beş yeterlilik derecesi kullanılır. Bunlar; çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelendirme kriterleridir. İşgörenin nitelikleri bu tanımlamalardan hangisine uyuyorsa o gruba dâhil edilir. Aynı zamanda her grup kendi arasında azalan önem sırasına göre bir diziliş gösterir (Topaloğlu, 2002: 93).

Derecelendirme yönteminde, her işgören; bağlı olduğu değerlendiricisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Bu yöntemin uygulanmasının çok kolay olması ve az zaman harcaması ile kullanılabilmesi tüm işgörelere uygulanabilme olanağını sağlamaktadır. Öte yandan, değerlendiricinin kişisel değerlendirmesine göre faktörlere puan verildiğinden, bu yöntemin uygulanmasında değerlendiriciler taraflı davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir (Özgen vd., 2000:224).

#### 1.2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, her işgörenin performansını diğer işgörenden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde ele alır ve değerlendirir. Bu yaklaşımda kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farklı olarak, kullanılan değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olmasıdır.

#### 1.2.2.1. Grafik Dereceleme Ölçekleri

Grafik dereceleme ölçekleri performans değerlendirmede en eski, en basit ve en sık kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemin temel özellikleri ise şöyle belirtilmektedir (Schermerhorn, 1989: 433, Aksoy,1986: 77, Can ve diğerleri, 1998: 173).

Bu ölçekler, ölçtükleri performans boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde “yetersiz”, “yeterli” ve “mükemmel” gibi bir derecelendirmeye belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de işgörenlerin performans dereceleri sayısal olarak saptanabilir. Ek-2’de grafik derecelendirme örneği verilmiştir.

Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur.

#### 1.2.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından geliştirilen bu yönteme Davranışsal Beklenti Ölçekleri denmektedir. Bu yöntemde, işgörenlerin her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları, yalnız çeşitli kişilik özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde ortaya koyabildiklerini değerlendirir.

#### 1.2.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri

Davranışsal beklenti ölçeklerinin sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Bu yöntem, işgörenlerin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir (Torrington ve Hall, 1995: 324-325)

#### 1.2.2.4. Kritik (İlginç) Olaylar Yöntemi

Bu yöntemde değerleyici işgöreni işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen işgörenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır (Palmer, 1993: 47, Erdoğan, 1991: 202).

Günümüzde uygulama alanı çok geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları bulunmaktadır. Bunların en önemlisi, işgörenin değerlendiriciyi sürekli olarak onu izleyen, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır (Beach, 1985: 302). Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu bilinmediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay gerçekleştirilememektedir (Dicle, 1983: 56).

#### 1.2.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi

Bu yöntemde bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulur. Bu, işi iyi bilen uzmanlar tarafından yapılır. Etkililiğin tüm düzeylerini temsil eden bu cümlelere (ifadelere) bir değer ya da puanlar verilir. Puan aralığı genellikle 0 ile 10 arasında değişir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır. Bu yönteme ilişkin bir örnek şekil.1.2’de verilmiştir. Bireyin davranışlarını ifade eden cümlelerin oluşturulmasında şu kurallara dikkat edilmesi gerekir (Benardin ve Beatty, 1984: 65).

- Ölçek ya da ifade yalnız bir düşünceyi ifade etmelidir.
- Anlaşılır bir terminoloji kullanılmalıdır.
- Çift olumsuzlar çıkarılmalıdır.
- Düşünceler basitçe ve açıkça ifade edilmelidir.
- Belirsiz ve özellik yönelimli ifadelerden kaçınılmalıdır.

Değerlendirici, listedeki ifadelerle verilen değerlerin ne olduğunu bilmeden, kendisine uygun gelen ifadeleri işaretler. Böylece değerleyicinin işle ilgili davranışları ifade eden cümlelerin görece önemi sırasında bilgi sahibi olmamaları sağlanır. Daha sonra işaretlenen ifadelerle karşılık gelen puan belirlenir. Bu puanlar toplanarak değerlendirilen kişinin performansı ortaya konur (Beach, 1985: 301).

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Yöntemde öznel yargılar yerine gözlenen davranışlar üzerine durulur. Böylece değerlendirme hatalarının giderilmesi veya azaltılması sağlanır. Yöntemin en önemli sakıncası ise ağırlıklı denetim listesinin geliştirilmesinin ve uygulanmasının uzun zaman alması ve fazla çaba gerektirmesidir (Can ve diğerleri, 1998: 173).

#### 1.2.2.6. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında astlar bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar. Amaçlar, işgörenlerin performans ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır (Balcı, 2000:150).

Amaçlara göre yönetimin amaçlarının belirlenmesine astların katılımını sağladığı için bir planlama tekniği, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için güdüleme tekniği, yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği olarak değişik kullanım alanları bulunmaktadır. Amaçlara göre yönetim programının oluşturulmasında atılan adımlar şu şekilde belirtilmektedir (Woods, 1997: 209).

1. İşgören, değerlendirme periyodu için amaçlar önerir.
2. İşgören ve yönetici bu amaçları tartışır, gerekli olanları değiştirir ve spesifik amaçlar üzerinde bir görüş birliğine varılır. Bunlar yazılı hale getirilir.
3. İşgören ve yönetici amaçlara ulaşmada spesifik bir eylem planı hazırlama konusunda anlaşmaya varırlar.
4. Yönetici, değerlendirme periyodu esnasında informal olarak amaca ulaşmaya teşvik eder.
5. Periyot sonunda işgören ve yöneticiler, başarılarını tartışırlar ve ulaşılan amaçlar kapsamında anlaşmaya varırlar.
6. Süreçler tekrar edilir.

Amaçlara göre yönetim tekniğinde bütün çalışanlar aynı kefeye konulmaktansa, her eleman tek başına değerlendirir

#### 1.2.2.7. Doğrudan İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte çalışması sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları işin gerektirdiği sonuçlara göre örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi yansız kriterlere dayanır. Yöneticiler ile astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenlerde yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça sayısı, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur (Uyargil, 1994: 51).

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir.

#### 1.2.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme

Bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. İşgören

performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle işgören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir (Woods, 1997: 202–203).

360 derece performans değerlendirme sisteminin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları olduğu belirtilirken, sistemi uygulayanların, geri bildirimden çok fazla şey bekleme gibi bir hataya sebebiyet verebileceği, bir süre sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir risk taşıması da bu yöntemin sakıncalı yönü olarak belirtilmektedir (insankaynaklari.com, Woods, 1997: 203).

Her kurum kültürü 360 derece değerlendirmeye açık olmayabilir. Genelde 360 derece değerlendirme tamamen gelişim odaklıdır ve işgörenin bu tür değerlendirmeye gönüllü olarak katılması önemlidir (<http://www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>, erişim tarihi:27/07/09).

Çok kaynaktan gelen veri sayesinde birey birlikte çalıştığı arkadaşlarının ve yöneticilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenerek, iş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olabilir. Etkili bir 360 derece performans değerlendirme süreci oluşturulması ile birey sürekli bir gelişim çalışması için teşvik edilir. Böylece birey mevcut yeteneklerini geliştirerek kariyer yolundaki ilerlemesine devam eder (Kocar, 2001: 50).

360 derece performans değerlendirme sürecinin aşamaları aşağıda anlatılmıştır.

#### 1.2.2.8.1. Hazırlık Aşaması

Hazırlık aşaması 360 derece performans değerlendirme sürecinde uygulama aşamasından daha önemlidir (Keçecioğlu ve Çapraz, 2003: 44).

Örgütlerin bu sisteme hazır olup olmadıklarını anlamak için, öncelikle sistemin doğru anlaşıldığından emin olunması gerekir .Modelin tesisi esnasında, örgüt içinde sisteme yönelik kültürel değişim sağlanmalıdır. Bu nedenle, özellikle örgütlerin karşılıklı güven ortamını tesis ederek katılımcı personelini programlı olarak eğitmeleri gerekmektedir ( Prewitt, 1999: 34 ). Böylelikle personelin sistemi, kendisi ve örgüt gelişimine katkı sağlayacak bir araç olarak görmesi sağlanacaktır ( Ergülen, 1998: 104 ).

Karşılıklı güven ortamına dayalı kültürel yapının tesisinden sonra, sistemin uygulanabilmesi için örgütün alt yapısı hazırlanmalıdır. Personelin farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi ve sonucunda geri bildirim verme zorunluluğu, bilgisayar tabanlı elektronik sistemi gerekli kılmaktadır. Örgüt içi intranet sistemi de kurulabilirse, katılımcılar değerlendirmeleri intranet üzerinden yapabilmekte ve geri bildirim raporlarına ulaşabilmektedirler ( Yüce, 2003: 1 ).

#### 1.2.2.8.2. Sistemin Temel Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen bir kurumun öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği netleştirilmelidir ( Bracken, 2001: 12 ). Sürecin amaçlarının anlatıldığı ve açık ifadelerin yer aldığı bir bilgilendirmeye gidilmeli, bu bilgilendirmenin tüm çalışanlara ve katılımcılara ulaşması sağlanmalıdır. Ayrıca bu bilgilendirme yapılırken altı çizilmesi gereken nokta, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunun ana amaçlardan bir tanesi olduğuna dair bir taahhüdün olduğudur.

#### 1.2.2.8.3. Üst Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması

Sistem hayata geçirilirken, destek veren birkaç üst düzey yönetici varsa, o projenin başarılı olma şansı çok daha yüksektir. Özellikle astın üstü değerlendirdiği 360 derece performans değerlendirme sisteminde bu desteği sağlamak başta zor gibi gözükebilir. Sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen kişi, sistemin karşısında duracaktır. İşletmenin ne kadar büyük olduğu, yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, tecrübeleri bir fark yaratmayacaktır. 360 derece performans değerlendirme sistemini



hayata geçirmek isteyenler, beklenmedik durumlar için bile plan yapmak durumundadırlar ( Pieperl, 2001: 147 ).

#### 1.2.2.8.4. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Amacın açıkça ortaya konulduğu bir bilgilendirmeden sonra, sıra gereksinimleri en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarmaktadır. Bunun içinde belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanması gerekir. Çalışanların değerlendirilmesinde yönetimin ve uygulayıcıların belirleyeceği yetkinlikler ölçülmektedir. Bu nedenle çalışanların hangi yetkinliklerinin ölçümleneceği değerlendirme sistemi içinde büyük önem arz eder ( Keçecioğlu ve Çapraz, 2003: 47 ).

Örgütün kullandığı bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise, örgüte özel bir yetkinlik modeli uzmanlar tarafından tasarlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. Çünkü sistemin uygulanabilirliği, örgütün yetkinliklerinin açık ve net şekilde tanımlı olmasına bağlıdır.

#### 1.2.2.8.5. Değerlendirme Araçlarının ve Değerleyicilerin Seçilmesi

Bu aşama, bireyler hakkında hangi tür verilerin ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri vardır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geri bildirimin güvenilirliğini ve verilen geri bildirim sistemin birey üzerindeki etkisini artırmaktadır.

#### 1.2.2.8.6. Değerlenecek Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, geleneksel performans değerlendirme sürecinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken, geri bildirim verilecek kişinin organizasyon içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı ve kişisel değerlerin göz önünde bulundurulması gerekir. 360 derece performans değerlendirme

sürecinde toplanacak bilgilerin içerikleri; beceri, yetenek, kişisel özellik/ karakter, tutum/ duygular ve davranıştır ( Jones ve Bearley, 1996: 98 ).

#### 1.2.2.8.7. Veri Toplama Yöntemleri

360 derece performans değerlendirme sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar genellikle çok seçmeli sorulardan oluşan formlar, bireyin davranışları ile önemli noktalardaki hareketlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ifadelerden ve değeri belirtecek ölçekten oluşan anket yöntemi ve belirli durumlarda bireye neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklaması gereken karşılıklı diyalog yolu ile verilerin toplandığı görüşme yöntemleridir ( Lepsinger ve Lucia, 1997: 11 ).

#### 1.2.2.8.8. En Uygun Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi

Veri toplamada en çok kullanılan araç değerlendirme anketidir. Çünkü uygulaması kolay ve maliyeti düşüktür. Ayrıca sonuçları değerlendirmek kolaydır. Değerlendirme yapan kişilerin gizliliği sağlandığı için, bu kişiler korku duygusundan uzak olacaktır. Ayrıca eğer geniş bir grupta çalışılıyorsa anket yöntemi bilgi toplamak için en etkili araçtır. Çünkü geniş sayıdaki katılımcıların ankete katılıp veri sunmaları, maliyet ve zaman yönünden daha kolay olmaktadır ( Lepsinger ve Lucia, 1996: 50 ).

#### 1.2.2.8.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde Geribildirim Kaynakları

360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliği çok kaynaktan verilerin gelmesi ile değerlendirme yapılmasıdır. Değerlenen kişinin, doğru değerlendirme için motive olmuş ve özenle seçilmiş kişiler tarafından değerlendirilmesi gerekir ( Jones ve Bearley, 1996: 73 ).

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının kimler olabileceği konusunda birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre, “360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynakları arasında yöneticiler, aynı seviyedeki iş arkadaşları, astlar ve kişinin kendisi” bulunmaktadır. Fakat bu tanımda

müşterilere yer verilmemiştir. Bir başka yaklaşıma göre ise, “Bu yaklaşımla büyük bir yanlışlık yapılmış olur. Çünkü müşteriler dahil edilmeden yapılan bir tanımda, geribildirim tanımı 270 derece olur. Müşteriler çok önemli bir bilgi kaynağıdır ve örgüte önemli katkıları vardır, örgütün rekabetçi ortamında avantajlarını artırabilir ( Garavan vd., 1997:135 ).

360 derece performans değerlendirme sürecinde geri bildirim kaynakları şunlardır:

#### 1.2.2.8.10. Değerlendirme Yapan ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi

360 derece performans değerlendirme sürecine katılan kişilere eğitim verilmesi, sürecin etkili şekilde sağlamaktadır. Eğitim sayesinde, tüm katılımcılar sürecin aşamalarının ne olduğuna ve nasıl kullanılacağına dair genel bir yargıya sahip olurlar (Antonioni, 2000: 29). Ayrıca verilen eğitimlerle, değerlendirme yapan kişilere ve değerlendirilen kişilere, 360 derece performans değerlendirme sürecinin faydaları anlatılır.

#### 1.2.2.8.11. Değerlendirme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, veri hazırlama yöntemi hazırlandıktan sonra belirlenen veri kaynaklarına uygulanmasıyla, değerlendirilen kişinin performansı hakkında çok çeşitli ve ayrıntılı veri elde edilir. Gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda anketler, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (İntranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Kullanıcılara nasıl sunulduğundan daha önemlisi sunuş şeklidir. Herkes tarafından anlaşılabilmesi, soruların kafalarda soru işareti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir (Arslan, 2003: 9). Elde edilen verilerin değerlendirilerek, değerlendirilen bireyin kolay şekilde anlaması, zayıf ve güçlü yönleriyle, gelişim ihtiyacını ortaya çıkarabilmesi için düzenli bir hale getirilmesi

gerekir (Antonioni, 1996: 29). Hazırlanacak bir rapor sayesinde elde edilen verilerin, bireye düzenli bir şekilde geribildirim sağlanabilir.

Geribildirim aşamasına geçilirken, hazırlanan bu rapor, bireyin performansına geniş bir bakış açısı sağlar. Ayrıca bu rapor sayesinde birey, geribildirim sürecinde, ihtiyaçlarını daha açık şekilde algılama fırsatı bulur.

#### 1.2.2.8.12. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinde Geribildirim Verilmesi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, bireye performansı hakkında geribildirim verilmesi, sürecin en gerekli ve en önemli aşamasıdır. Değerlendirme sonuçlarının ortaya çıkarttığı, bireyin zayıf yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını, kişiye geribildirim vererek, gösterme imkânı vardır. Geribildirim sayesinde birey eksiklerini görme ve bu eksikleri giderme fırsatı bulur.

Geribildirim, bireye, performansı hakkında ayrıntılı bilgi sağlar. Ayrıca bireyin gelişim ihtiyaçlarını, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartır. Fakat bilgiler tek başına davranış değişiklikleri için yeterli değildir. Yöneticilerin değerlendirilen kişi ile birlikte gelişim hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için bir hareket planının belirlenmesi gerekmektedir (Waldman ve Atwater, 1998: 17).

#### 1.2.2.8.13. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması

Bireye geribildirim verildikten sonra, yönetici ve birey, gelişim ihtiyacını karşılamak ve zayıf yönlerini geliştirmek için birlikte gelişim hedefleri ve hareket planlarını belirlemelidir. Bu çalışmalar yapılmadığı sürece, geribildirim süreci eksik kalacaktır. Çünkü yöneticiler 360 derece performans değerlendirme sürecinde koçluk görevini üstlenmişlerdir ve her konuda bireye yol göstermelidirler.

Gelişim hedeflerini belirleme süreci, bireyin, değerlendirme sonuçlarına göre ortaya çıkan zayıf yönlerini gidermeye yönelik, yöneticiyle birlikte bir dizi kararların alınmasıdır. Davranışı değiştirmek zordur. Yönetici ile birey, zayıf yönlerin belirlenmesi konusunda karşılıklı olarak anlaşmalı ve ortak kararlar almalıdır.

Gelişim hedefleri, bireyi, zayıf yönlerini geliştirmek ve güçlü yönlerini kullanmak için cesaretlendirir (Lepsinger ve Lucia, 1997: 177).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İş Tatmini Kavramı

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu bağlamda, yalnızca ekonomik durumu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen iş'lerinden beklentilerini elde eden bireyler daha mutlu; aksine iş'lerinden umdukları beklentileri elde edemeyenler de mutsuz bireyler olabilmektedirler. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir.

Çalışanların işlerine olan tutumlarına odaklanan iş tatmini, 1930'lu yıllarda örgütsel davranış çalışmaları içinde yer almasından bu yana oldukça dikkat çekmiştir. Neoklasik (Davranışsal) yaklaşımın baskın olduğu 1940 -1950'li yıllarda ve sonrasında ise iş tatmini çalışmaları daha da hız kazanmıştır( Judge, 2000a:166).

Davranış bilimcilerin iş tatmini konusu üzerinde çalışmalarının temel sebebi iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi incelemektir. Her ne kadar bu alandaki çalışmalar birbirinden farklı ve çarpıcı sonuçlar içerse de; iş tatmini, genel olarak işten gönüllü ayrılma, işe devamsızlık ve sendikal hareketler gibi çok farklı boyutlardaki örgütsel davranışlarla ilişkilidir. Bazı çalışmalar iş tatmininin, çalışanların hayat kalitesini algılama şekliyle (Rain vd., 1991) ve fiziksel/zihinsel sağlıkla da (House, 1981) pozitif bir ilişkisi olduğunu iddia etmektedir (Seo vd., 2004: 437).

##### 2.1.1. İş tatmininin tanımı

Farklı bakış açıları ile birçok iş tatmini tanımı yapılmıştır. En basit şekliyle iş tatminini “ İşgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur”, şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine göre tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir, şeklinde tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise, iş tatminsizliği demek doğru olacaktır (Budak, 1999: 46).

İnsanoğlunun sonsuz sayıda istek ve ihtiyacı vardır. Kişi istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bazı davranışlarda bulunur. Bu davranışlar kişinin istek ve ihtiyaçlarını karşılırsa “tatmin” ortaya çıkacak; karşılayamazsa “tatminsizlik” oluşacaktır. Günümüz sosyo-ekonomik koşulları göz önüne alındığında insanlar açısından sürekli bir tatminin söz konusu olamayacağı ortadadır. Başka bir açıdan bakıldığında “mutlak tatmin” ya da “mutlak tatminsizlik” de söz konusu değildir (Oksay, 2005: 4).

Bullock iş tatminini; işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütününün değerlendirilmesinden kaynaklanan bir tutum olarak göz önüne alır (Akt: Ay ve Gülgün, 1998: 258).

Lawler iş tatminini; işgörenin, işini iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz, ya da ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlamakta ve işgörenin işten tatminini, örgüt etkinliğinin en temel öğeleri arasında ele almaktadır ( Akt: Başaran, 1992: 52 ).

Price iş tatminini; toplumsal sistem üyelerinin, o sistemde üye olmaya karşı gösterdikleri olumlu duygusal eğilim olarak tanımlar ( Akt: Ceyhan, 1983: 64 ).

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. Maslow’a göre tatmin, bire davranışlarının ana güdüsel ürünüdür (Sencer, 1982: 9). Bu yaklaşımdan hareketle ve sonuç olarak, iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne ölçüde karşıladığı ile ilgilidir, diyebiliriz.

### **2.1.2. İş Tatmininin Önemi**

İş tatmininin önemi konusunda değişik görüşleri irdelememiz bu konuyu açmamıza yardımcı olacaktır. İş tatmini önemlidir ya da önemsizdir şeklindeki tartışmaları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

İş tatmini önemlidir;

- Kişiler yaptıkları işte kişisel becerilerini ortaya koymak isterler,
- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında pozitif ve yüksek bir ilişki vardır,
- İş tatminsizliğinin doğal sonucu hayal kırıklığıdır,
- Kişi için, zamanının büyük bir bölümünü uğrunda harcadığı “iş” çok önemlidir,
- İnsanlar ekonomik açıdan gereksinim duymasalar bile çalışmak isterler,
- Birey açısından uğraşmalı işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük kalmasına neden olur,
- İşinde yaratıcılıklarını kullanamayan kişiler zamanlarını boşa geçirmekte oldukları hissine kapılmaktadırlar,
- İş tatminsizliği makro düzeyde toplumu da etkiler ve belirli değerlerin düşüşüne neden olur. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur,

İş tatmini önemsizdir;

- Bazı insanlar uğraşmasız işi ve kolay kazancı tercih eder,
- Birey yeterince olgunlaşmamışsa, bunun nedenini iş’te aramamak gerekir,
- İnsanların çoğu tekdüze işleri tercih ederler,
- İnsanlar bazen çalışmamayı tercih etseler bile sosyal baskılar yüzünden çalışma yolunu seçerler,
- İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu bireyin mutlaka tatmin duyacağı bir işle uğraşacağı işinin olmasını gerektirmez,
- İşe yeterince önem vermemek bazen monotonluğu yenmeye yarar.

Bu tartışmaları değerlendirdiğimizde; iş tatmininin temelinde bireyin biyo-psiko-sosyal gereksinimlerinin yattığı gerçeği bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini çevreden de bağımsız bir kavram değildir.

Bu noktada dikkat çekmemiz gereken bir diğer husus da her birey için geçerli olacak eksiksiz bir iş tatmini ortamının sağlanmasının olanaksızlığıdır. Dolayısıyla, işgörenlerin çoğunluğunun işlerinden hoşnut olmalarını sağlamaya çalışmak yönünde



aba göstermek yönetimin üstüne düşen önemli bir ödevdir. Yöneticiler bunun için iş tatminini sağlamaya yönelik stratejilere odaklanmalıdırlar. Yönetimin bu konudaki her çabası, güven, bağlılık ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kalite olarak işletmeye geri döneceğinden, bu anlamda elde edilen sonuç, ortaya konulan uğraşa değecektir. Bu uğraş verilirken, her şeyden önce, yöneticilerin, mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, iřėörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadıklarını, aynı zamanda sosyal yönlerinin olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu bağlamda, iřėörenlerin, iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal bir görevi olduğu hususu da karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle, iřėörenlerin çok iyi analiz edilerek gereksinimlerinin belirlenmesi iş tatmini için önemli olmaktadır. İş tatmininin önemini analiz edebilmek için ise, iřėörenin, ücretinden memnuniyeti, örgüte bakış açısı, örgütün iyi bir teminat sağlaması, işinde yaratıcılığını kullanması, işindeki görevlerden doyum sağlaması gibi benzer durumların incelenmesi gerekmektedir.

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, iş tatmininin, dinamik bir olgu olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, i ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır hatta yok eder (Akıncı, 2002: 1-25).

## **2.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar**

Schermerhon ve arkadaşlarına (1994: 145) göre, iş tatminini, bireyin işiyle ilgili verdiği iki önemli karar etkilemektedir. Buna göre bireyin verdiği birinci karar örgüte katılması ve örgütte kalmayı istemesi; ikinci karar ise çok çalışması ve üretken olmasıdır. İřėrenin bu iki kararı vermesini etkileyen bir takım faktörler vardır. Bunlar; kişinin meslek seçimi, işteki fiziki evre, iş erindeki konum, çalışma

mekanının boyutu ve düzeni, yapılan iş, bilginin düzeyi, işin amacı, işgörenin çevresinde olup biteni bilme derecesi, resmi iletişim sistemleri ve informal gruplar, iş görenin kişisel ve sosyal ilişkileri ile iş görenin korku ve endişeleridir( Megginson vd., 1967: 115 alıntılan Kaya, 1999:4).

Locke (1976) ise aşağıda belirtilen yedi koşulun iş tatminiyle ilişkisi olduğunu belirtmiştir (Savery, 1996:19):

- Kişinin başarıyla altından kalkabileceği zekâ gerektiren bir iş,
- Kişisel ilgi,
- Fiziksel açıdan fazla yormayan bir iş,
- Performans için ödüller,
- Kişinin fiziksel ihtiyaçlarına ve işin amacına uygun çalışma koşulları,
- Yüksek düzeyde itibar,
- İlginç iş, ücret ve terfi elde etmede destek; rol çatışması ve belirsizliği azaltmada yardım.

Sonuç olarak iş tatminini etkileyen unsurları; bireysel, örgütsel, sosyal ve çevresel unsurlar olmak üzere 3 başlık altında toplayabiliriz.

### **2.2.1. İş tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler**

İş tatmini kişinin işinden beklentilerinin karşılanmasıyla birlikte ortaya çıkar. Bir kişinin işinden neler beklediği ise kişinin kişiliğiyle ilgilidir ( Budak, 1999: 50 ). Örneğin mutsuz çocukların ileride tatminsiz çalışanlar olabileceğini gösteren çalışmalar olduğu gibi; iş tatmininin kalıtsal olduğunu savunan çalışmalar da mevcuttur ( Judge, 2000: 85).

İş görenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her iş göreni diğer iş görenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin

karşılanmasında, iş görenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler.

İş ortamına bağlı iş gören tahminini etkileyen birçok dışsal faktör de söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki iş görene eşit düzeyde ücret verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır ( Eren, 2000: 181- 190 ).

İş tatmini etkeni olarak bireysel özelliklerin incelenmesi, doyumsuzluğu meydana getiren ve bu nedenle örgüt içerisinde sorunlara yol açabilecek bireylerin belirlenmesi ve yöneticilerin hangi bireylerin doyumu ile daha fazla ilgilenmesi gerektiği konusunda bilgi verecektir. İş tatmini etkeni olarak en çok sözü edilen bireysel faktörler; ihtiyaçlar, değerler, beklentiler gibi bireyin iç dünyası ile ilgili olgularla, yaş, kıdem, zekâ ve yetenek, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslek, statü, sosyo kültürel çevre ve kişiliktir.

#### 2.2.1.1. İhtiyaçlar Faktörü

İhtiyaçlar hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanır ve organizmanın sağlıklı yaşaması için olması ve karşılanması zorunlu olan dürtülerin enerji kaynağını oluşturur. İnsan, bilinçli olarak arzu etse de etmese de ihtiyaçlar her zaman vardır.

İnsan ihtiyaçları konusunda pek çok araştırmacı çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Bunların en önemlileri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir.

Bir toplumun mutluluğu o toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması derecesiyle orantılıdır. Bilindiği gibi insan, çok çeşitli olan ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçme eğilimindedir. Fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevmeye, saygı görme ve statü ve kendini gerçekleştirme şeklinde hiyerarşik biçimde yani karşılanmadıkça bir üst derecede karşılanmak için kendini hissettiren insan ihtiyaçları vardır. Özellikle, insanın, kişisel yeteneklerinin gereklerini ortaya koyarak

kendini gerçekleştirmek istemesi önemli bir ihtiyaçtır. Yeteneği olan: ancak, herhangi bir kültür, sanat veya meslek dalında çeşitli nedenlerle başarılı olamayan bireylerin tatmin sağlaması zordur.

#### 2.2.1.2 Değerler Faktörü

Değer, kazanmak ve muhafaza etmek için harekete yönelten unsurdur. İhtiyaçlar, duyuya aitken, değerler öğrenilmiştir. İnsanlarda bütün temel ihtiyaçlar aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, bireyden bireye farklılık gösteren değerlerdir ( Erkal, 1996: 400 ).

Günümüzde değerler hızla değişmekte, yüce değerlerin yerini ikinci derecede değerler almaktadır. Bu durum kültür değişimleri dediğimiz bir olguyu gündeme getirmektedir. Özellikle globalleşme, küreselleşme gibi terimlerle ifade edilen bu gerçeklik, bireyi derinden etkilemektedir. Değerlerdeki hızlı değişimler, mesleki algılamaları da olumsuz yönden etkileyebilecek nitelikte olabilmektedir. Sağlıklı bir toplum; ne değişmeyen ne de hep değişen, fakat istikrar içinde değişme gösteren bir toplumdur. Fakat ahlakında değişmeyen değerleri vardır ve bunlar bütün zamanlarda ve yerlerde geçerli olagelmıştır. Aciz olanlara şefkat ve merhamet göstermek, başkalarının kişiliğine saygı göstermek, yakınlarına yardım etmek, dürüst davranmak gibi. Bu genel değerler, farklı toplumlarda ve farklı zamanlarda birbirinden farklı şekiller almış, fakat şekillerin arkasındaki prensipler değişmemiştir (Güngör, 1995: 21 ).

Görüldüğü gibi kişinin ahlaki değerlerinin yüceliği; onun motivasyonun da, davranışlarını yönlendirmesinde, iş tatmini hissetmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Değerlerimiz bizim evreni yorumlayışımızda, davranışlarımızın şekillenmesinde önemli bir işleve sahiptirler. Örgüt olumlu yönden, iş görenlerin kişisel değerlerini örgütün değerleri ile uyuşturup, bütünleştirir ve özendirici bir etki yaparak davranışlarını etkiler. Birçok araştırmacı, insanın işindeki pozisyonunun, insanın değer yargıları ile olan ilişkisini ve iş tatminini determine ettiğini kabul eder.

#### 2.2.1.3 Beklentiler Faktörü

Bazı teorisyenler, iş tatminini ve tatminsizliğini, bireyin işinden beklediği ile çevresinin kendine ne imkân verdiği veya o çevreden ne elde ettiği arasındaki farkın derecesi tarafından determine edildiğini ileri sürerler. Beklentiler duygusal reaksiyonlarımıza dolaylı olarak etki edebilirler. Araştırmacıların çoğu, beklenmedik başarı ve başarısızlık üzerine yaptıkları araştırmada deneklerin çoğunun beklenen başarısızlığı, beklenmeyen başarıya tercih ettiklerini saptamışlardır ( Hışman, 2003: 38 ).

#### 2.2.1.4. Cinsiyet Faktörü

Yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arsında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar (Akt: Ardıç ve Baş, 2001: 4 ).

#### 2.2.1.5. Yaş Faktörü

Araştırmalar yaş ile tatmin arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani yaş ilerledikçe işten alınan tatminde artmaktadır. Bunu deneyim arttıkça uyumun artması olarak da açıklamak mümkündür. Buna benzer olarak; daha genç yaştaki çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları işe ilk girdiklerinde doyumsuz olan ihtimallerini arttırabilmektedir (Davis, 1988: 100, alıntıl原因 Silah, 2001: 107).

Herzberg ve arkadaşlarına göre ise yaş ve tatmin arasında U şeklinde bir ilişki mevcuttur. Böyle bir ilişkiye göre çalışanların 25 yaş öncesi ile 45 yaş sonrasında iş tatmin düzeyleri yükselmektedir. Yani iş tatmini işe ilk girişte yüksektir, fakat sonra düşmeye başlar. İşteki kariyer yükseldikçe tatmin düzeyi de yeniden artmaya başlar.

#### 2.2.1.6. Kıdem Faktörü

Yaş ilerledikçe, kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları görülmektedir. Bu kişiler geçmiş kariyerlerine bakarken bu tatminin daha çok sosyal ilişkilerle sağlandığını hissetmektedirler (Davis, 1998: 46 )

Yaşlı işgörenlerin işlerinde kazandıkları deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkâr olabilirler. Buna karşılık daha genç işgörenler yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı bekleyişlere sahip olabilirler. Bu yüzden işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir. İş tatminin yaşla ilişkisi konusundaki bilgiler uluslar arası geçerliliğe de sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar sonucunda daha yaşlı işgörenlerin daha tatminkâr oldukları belirlenmiştir (Mullins, 1983: 78 )

#### 2.2.1.7 Eğitim Düzeyi Faktörü

Eğitim düzeyinin çalışanın beklentilerini ve iş algılamalarını etkilediği bilinmektedir. Ancak literatür incelendiğinde eğitim- iş tatmini ilişkisine dair kesin bir yargıya rastlanmamaktadır.

Bazı çalışmalar (Klien ve Maher, 1966; Vollmer ve Kinney, 1955) eğitimin iş tatminiyle ters orantılı olduğunu, eğitim seviyesi arttıkça tatminsizlik oranının da arttığını bildirirken; bazı çalışmalar da ( Dortch, 1995; Joness, 1994; Steel, 1991; Herzberg vd.,1957) tam tersine eğitim seviyesi yükseldikçe tatmin oranının da yükseldiğini belirtmektedir (Metle, 2001: 316).

Vecchio (1981) eğitim sebebiyle oluşan iş tatminindeki farklılıkların sebebini beklentilerdeki farklılığa bağlamaktadır (Metle, 2001: 315 ). Buna paralel olarak Seybolt (1976 ) eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanın beklentilerinin de yükseleceğini savunmuştur. Ayrıca çalışmasında, çalışma çevresinin ücret, iş değişkenliği, görev kompleksliği gibi üç tür değişkeni ile iş tatmini ve formel eğitimin bu ilişkiye etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda:

- Eğitim düzeyi ve ücret arasındaki ilişki incelendiğinde üniversite mezunu olup, düşük ücretli bir işte çalışanların, aynı işte çalışan bir ilkokul mezununa oranla daha az tatmin olduğu,
- Eğitim düzeyi ve görev kompleksliği arasındaki ilişki incelendiğinde ise üniversite mezunlarının, kompleksliği az olan işlerde ilkokul mezunlarına oranla daha az tatmin oldukları görülmüştür.

#### 2.2.1.8 Statü Faktörü

Statü kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki yerini, mesleğinin sağladığı prestiji, yönetici ise yöneticinin hangi yönetim kademesinde bulunduğu gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırmaların sonucu, üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir ( Uyargil, 1988: 26 ).

#### 2.2.1.9 Kişilik Faktörü

Kişilik, bireyin hissetme, düşünme ve davranış yollarına dayanan, nasıl bir iş tatmini hissedip düşündükleri konusunda ilk belirleyicidir. Bireyin duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan bireyin; biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, motivasyonlarını, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında bireyin doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlığın ortak bazı özelliklerini yansıttığı sonucu çıkartılabilir ( Tınar, 1999: 93 ).

Her ne kadar araştırmalarda tam bir sonuç alınmasa da, kanıtlar işlerinde daha fazla tatmin olanların aynı zamanda daha iyi uyum sağladıkları, duygusal olarak daha dengeli olduklarını göstermektedir. Kişilik araştırmalarında çeşitli kişilik trendlerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Kendilik kontrolü, başarı oryantasyonu, kendine

güven, kendini yansıtma, riske girme eğilimleri, iş tatminine etkisi olan önemli kişilik trendleridir ( George ve Gareth, 1989: 75 ).

Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde işgörenlerin kişiliğine bağlıdır ( Erdoğan, 1996: 270 ).

#### 2.2.1.10 Zekâ ve Yetenek Faktörü

Zekâ faktörü, iş tatmininde bir etken olmasına rağmen tek başına tatmin veya tatminsizliğe yol açmamaktadır. Fakat yapılan işin niteliği ile zeka arasında bir korelasyon bulunmaktadır. Pek çok meslek grubu için belli bir zekâ düzeyinin gerekli olduğu görülmüş; bu zekâ düzeylerinden sapmanın iş doyumsuzluğuna neden olduğu kanıtlanmıştır ( Tahta, 1994: 12 ).

#### 2.2.1.11. Meslek Faktörü

İş tatminini etkileyen diğer bireysel özellik ise meslektir. Araştırmalar, toplum tarafından kabul görmüş, saygınlığı yüksek olan, bağımsız çalışma olanağı veren ve insanla doğrudan ilgilenen meslek gruplarında iş tatmininin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 2.2.1.12. Sosyo-kültürel Çevre Faktörü

Bireyin sosyo-kültürel çevresinin de iş tatminini etkilediği saptanmıştır. Bazı araştırmalarda, özellikle eşlerin işlerindeki statüleri, çalışan kadınların en küçük çocuklarının yaşları, ailenin gelir düzeyi gibi sosyo-kültürel değişkenlerin iş tatmini düzeylerinde farklılık yarattığı saptanmıştır ( Aksayan, a.g.e.:16 ).

### 2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş görenlerin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. İş ortamına bağlı işgören tatmini, örgütün işgörene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de işgören tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel



tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler ( Davis, Fuley, 1989: 95 ).

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler, işgörenlerin etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada, ilgili işin gerektirdiğı görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin işgören tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğı genel kabul gören bir anlayıştır.

#### 2.2.2.1 İşin Genel Görünümü

İşin toplum tarafından nasıl karşılandığı iş tatminini yakından etkiler. İş düzeyi yükseldikçe tatminin de artması beklenmektedir. Yani toplum tarafından saygın bir statüye sahip olan işlerin daha fazla tatmin sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca kendi işi ve başkalarının işi üzerinde kontrol sahibi olanların da tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğı kabul edilmektedir. Organizasyonel hiyerarşide alt basamaklarda yer alan ve bu tür kontrol olanağı az olan kişilerin daha düşük düzeyde tatmin yaşadıkları görülmüştür. İşgörenin çalıştığı işinin niteliğinin yükselmesi, işten sağladığı tatminin de yükselmesini sağlayacaktır ( Başaran, 1998: 204-256).

#### 2.2.2.2. İşin Fiziki Yapısı ve Çalışma Şartları

İşin fiziki yapısı, görevlerin içeriğı, insanların çalışma pozisyonu ve makine ile olan ilişkileri bunlara ilave olarak insanın bu konuda işine karşı olan tutumu ve ilgisi iş tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Kişinin çalıştığı iş yerine maddi çevre denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırmayla ortaya çıkan ve böylece işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedeni ve ruhi fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla da karşılaşılabilir.

İş görenler, ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, iş yerini tercih etmekte ve bunlara çok önem vermektedirler. Ayrıca iş görenlerin çoğu, iş yerinin evlerine yakın oluşu; çalıştıkları binanın yeni, temiz; işleri için gerekli olan araç – gereçlerin kullanılır olmasını istemektedirler. Bireylere bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir. Uygun çalışma ortamı, işin gerektirdiği koşulları ve iş gören gereksinimlerini karşılayan bir ortamdır (Gönen, 1998:313).

#### 2.2.2.3. İşin Zorluk Derecesi

Kişinin yeteneklerini aşan işler, tatmini olumsuz yönde etkilemektedir. Benzer şekilde, kişiye yapabileceğinden daha kolay işler yüklenmesi de tatmini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla tatminin sağlanabilmesi için, işin zorluk derecesiyle işgörenin yetenek ve özelliklerinin uyumlu olması gerekmektedir. Bununla birlikte bireye yüklenen iş yükü de önemlidir. Price ve Mueller (1986) fazla veya az miktardaki iş yükünün tatmini azaltacağını, yeterli miktardaki iş yükünün ise tatmini arttıracığını savunmuşlardır (Seo vd., 2004: 442- 443).

#### 2.2.2.4. İşin İçsel Özelliği

Kişi, iş, kendi eğitim, özellik ve yeteneklerine uygun olduğu zaman daha mutlu olmaktadır. Bir başka deyişle; iş, kişinin bir takım beklentilerini karşılayabiliyorsa iş tatmini söz konusu olabilir. Genelde kişiler kendi yetenek ve eğitimlerine uygun, kendilerini geliştirme imkânı olan; az da olsa kendilerini zorlayan işlerde çalışmak isterler. Çünkü zoru başarmak insanın doğası gereği ona haz vermektedir. Araştırmalar çalışanların, örgütün amaçlarına ulaşmada, kendilerinin kişisel gelişimini de içeren uzun dönemli bir rol üstlendiklerini hissedersen, iş tatminlerinin artacağını belirtmektedir (Wright ve Davis, 2003: 74).

#### 2.2.2.5. Ücret

Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sadece geleneksel kuramcılar değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 148).

Ücret düzeyi, çalışanların yaşam standardını ve düzeyini doğrudan belirler. Ücretlerin ekonomik boyutunun yanında toplumsal bazı etkileri de bilinmektedir. Güvenlik duygusu, sosyal statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel ihtiyaçlar ile alınan maaş arasında çok yakın bir ilişki vardır (Ramazanoğlu vd., 2003).

İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret, işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (İnayet, 2000: 55).

İşgörenin beklediği ücret ile elde ettiği ücret arasındaki denge önemlidir. Bunun yanı sıra ücretin tatmin sağlamasında:

- İşgörenin yaşı, kıdemi, öğrenim düzeyi ve yaşantısı gibi bireysel özellikleri,
- Harcanan çaba, üretimin niteliği, yaratıcılık ve yenileşme eğilimi gibi bireysel eylemleri,
- Sorumluluk, yeterlilik, zihni yorgunluk, mücadele etme düzeyi gibi görev özellikleri ile elde edilen ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgören tarafından algılanması tatmin yaratmada önemlidir (Robbins, Decenzo, 2001: 145).

#### 2.2.2.6. Terfi Olanakları

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli olan ihtirası tatmin eden bir araçtır (Budak, 1999: 48).

Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu, her bireyin içinde olan bir arzudur. İşgörenler işlerinde deneyim kazandıkça yönetim tarafından kendilerine daha çok sorumluluk verilmesini ve saygınlığı olan pozisyonlara yükselme fırsatının tanınmasını istemektedirler. Çünkü işgörenler işlerinin iyice öğrenip deneyim kazandıkça, yapılan iş monotonlaşmakta, mevcut yetki ve sorumluluklar da yetersiz

kalmaktadır (Özel, 1985: 42). Bunlardan başka işgören yükselme onayı ile birlikte daha iyi yaşam ve çalışma düzeyini, daha yüksek ücret ve statüyü de elde edebilmektedir. Bu nedenle yükselme bir tatmin aracı olarak işgören üzerinde çok yönlü bir etki yapabilmektedir.

İşe yeni başlayan bir kimse önünde ilerleme ve ücret artışı imkânlarının bulunmadığı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Budak, 1999: 48). Ayrıca mevcut terfi işlemlerinde de bir takım iltimaslara yer veriliyorsa bu durum bir takım tatminsizlik ve şikâyetlere yol açacaktır (Eren, 2000: 232).

#### 2.2.2.7. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

Her işletmenin, kendi organizasyonel yapısına uygun olarak geliştirdiği bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. Kişi, içinde olduğu örgütte bir iş yapmaya başlayınca oluşturulan bu ilişkiler sistemi içindeki yerini alır ve yöneticileri ile ve iş arkadaşlarıyla sürekli ilişkide bulunur. Özellikle işe yeni girmiş işgörenler için yöneticilerin davranışları iş tatmini açısından önemlidir. Yönetici, işgörenlerin kararlara katılmasına izin vermezse işgörenin işten sağladığı doyum azalacaktır. Her yaptığı denetlenen, kararlarda etkin rol alması engellenen ve kendi başına karar vermesine fırsat verilmeyen işgörenin zamanla iş tatminsizliği yaşaması kaçınılmazdır. Bunun temel sebebinin işletmedeki ilişkiler sisteminin işleyişi olduğu söylenebilir.

Grup birliği ve dayanışması yüksek olan, çalışma arkadaşları arasında uyumlu ilişkiler bulunan ve gruptaki birey sayısı az olan çalışma gruplarında çalışanların iş doyumunu artmaktadır. İşin çok tekrarlı ve can sıkıcı hale geldiği durumlarda iş arkadaşları ile kurulmuş olan uyumlu ilişkiler işten soğumamanın en önemli dinamiği olmaktadır (Çoruh, 2001: 19- 20).

İş tatminiyle ilişkilendirilebilecek, önem verilmesi gereken bir kavram olan Mobbing, bir çalışan ya da yöneticinin iş arkadaşları, astlar ya da yöneticiler tarafından, sistematik ve sürekli bir biçimde kurbanlaştırılmasını ifade etmektedir

(Solmuş, 2005: 6). Böyle bir durumun ise, çalışma arkadaşları ile olan ilişkileri zedeleyeceği ve dolayısı ile iş tatminini azaltacağı aşîkârdır. Örgütler genel olarak örgüt faaliyetlerinin kalitesini azaltacak bu tür saldırgan eylemlerin oluşmasına zemin hazırlayacak etkenlere karşı sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

#### 2.2.2.8. Takdir

İşgören, yaptığı işin niteliğinden dolayı övölmek ve takdir görmek istemektedir. Fakat olumsuz eleştirilerden de hoşlanmamaktadır. Bu nedenle, yaptığı işten dolayı takdir edilmek işgörenin tatminini yükseltmektedir. Diğer yandan takdir, işin değeriendirilmesi ile birlikte yapıldığında işin daha iyi yapılmasını sağlamaktadır.

#### 2.2.2.9. Yönetim Biçimi

Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve işgörenlerle oluşturdukları ikili ilişkiler, iş tatminini etkilemektedir. Saygın, demokratik liderlik tipinin, otokritik veya otoriter liderlik biçiminden daha yüksek iş tatmini ile sonuçlandığını gösteren çok çeşit ve tipte araştırma ve çalışmalar vardır. Yöneticinin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değeri vermesi ve aralarındaki ilişkinin olumlu ve sıcak olması işgörenin yaptığı işten tatmin duymasını sağlayacaktır (Bingöl, 1998: 202). Yöneticinin işgörenlerine karşı içsel ilgi göstermesi onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, iş yerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması işgörenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir (Baykal, 1978: 318).

İşgörenler yaptıkları işin niteliğinden dolayı övönmek istemekte, buna karşılık olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadırlar. Bu nedenle övölmek, bir taraftan işgörenin iş tatmini yükselmekte diğer taraftan övgü işin değeriendirilmesi ile birlikte yapıldığında işgörenin bu işi gelecekte daha iyi yapmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları için yönetici tarafından takdir edilmesi ve belirli ölçüde övölmesi gerekmektedir (Baykal, 1978: 34).

#### 2.2.2.10. İş Güvenliği

İşgörenin her an işten çıkarılma korkusu yaşaması iş tatminsizliğine yol açar. İş güvensizliğinin işe bağlılık ve iş davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar, iş tatminsizliğinin olduğu durumlarda işe bağlılığın ve iş için harcanan emeğin daha düşük seviyelerde olduğunu (King, 2000); iş tatminsizliği ile işten ayrılma isteği arasında bir bağıntı olduğunu göstermektedir. 1994- 1998 yılları arasında Belçika’ da 25 firmayı ve toplam 21419 kişiyi kapsayan bir çalışmada iş güvensizliği yaşayan bireylerin, kendilerini daha depresif, daha sağlıklı ve daha yorgun hissettikleri, gözlenmiştir( Pelfrene vd., 2003). Bu çalışmada literatürdeki diğer çalışmalar gibi iş güvensizliği ve kötü sağlık koşulları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişkinin erkeklerde kadınlara oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bunun bir nedeni rol teorisine dayandırılmıştır. Buna göre kadınlar iş güvensizliğinin olumsuz sonuçlarına karşı kendilerini koruyabilecek alternatif rollere daha yatkındırlar (De Witte, 1999).

#### 2.2.2.11. Rol Yapısı

İşgörenler örgütte bulundukları grup içinde veya ilişkide olduğu kişilere karşı belirli beklenti ve talepleri karşılamak zorundadır. İşgörenin bulunduğu ortamda üstlendikleri ve karşılamak durumunda oldukları beklentiler, çalışma grubundaki rolleridir. İçinde bulundukları grubun işverenden beklediği roller ile işgörenin çalışma grubu içinde yerine getirdiği roller arasında uyumsuzluk olursa, rol çatışması ya da rol belirsizliği diye adlandırdığımız sonuçlar ortaya çıkar.

Rol belirsizliği, bireyin üstlenmesi gereken roller hakkında bir belirsizlik olduğu, bireyin ne yapacağını bilmediği durumda, bireyden beklenen rollerin kesin tanımlanmadığı, net anlaşılır olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Yetersiz iş tanımları ilk amirden kaynaklanan yanlışlıklar, rol belirsizliğine neden olur. Diğer bir rol belirsizliği ise sosyal duygusal belirsizliktir. İşgören çalışma grubu içinde diğer çalışanlardan kendisi hakkındaki düşünceleri değerlendirmeleri alamadığında oluşur. Birey kendini yalnız ve izole edilmiş olarak hisseder (Özkalp ve Kirel, 2002: 352).

Araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışmalarının işgörenlerde kayıtsızlık, öfkelenme tatminsizlik, sorumluluğu başka insanlara yükleme gibi bazı problemlere yol açtığını göstermiştir (Budak,1999: 48; Özkalp, 1989: 153).

#### 2.2.2.12. İş Ahlâkı

İş ahlâkı, “toplum tarafından görüş birliğine varılmış prensipler, normlar ve standartlar ile tutarlı şekilde işletmecilik uygulaması davranışı” olarak tanımlanmaktadır (Bayrak, 2001:3–4). İşletmeyi oluşturan beşeri unsurlar olan işletme sahip, yönetici ve çalışanlarının, birbirlerine, işletmenin müşterilerine, tedarikçilerine ve içerisinde faaliyet gösterdikleri topluma ve küreselleşmeyle birlikte ilişki içerisine girdikleri diğer toplumlara nasıl davrandıklarına bakılarak bir işletmenin ve bu işletmeyi oluşturan diğer insan unsurunun iş ahlakının ne olduğu anlaşılabilir.

Ahlaka aykırı davranışların neden olduğu kayıplar, güvenin kaybedilmesi, grup çalışanlarının etkinliğinin kaybedilmesi, iletişimin zarar görmesi, bağlılık duygusunun yok olması, imajın zarar görmesi şeklinde sıralanabilir. Tüm bu kayıplar beraberinde, çalışanlarda, işletmenin amaç ve değerlerine olan inancı, işletme adına çaba sarf etme isteğini ve işletme üyeliğini sürdürme arzusunu zedeleyeceğinden, iş tatmininin ve iş motivasyonunun düşmesine neden olacaktır.

#### 2.2.3. Sosyal ve Çevresel Faktörler

Sosyal ve çevresel faktörler bireyi etkileyen ekonomik, sosyal, teknik ve devlete ait tüm unsurlardır. Bireyin iş yaşamında üstlendiği iş çevresinde ve dışında rolleri vardır. Bireyin örgüt içinde olduğu gibi, örgüt dışındaki sosyal çevresi de önemlidir. Bu sosyal çevrenin en önemlisi ailesidir. Diğer bir deyişle, birey ailesi ve işi arasında yer almaktadır. Birey ili ile ailesi arasında denge kurmak zorundadır. Eğer birinden birinin taleplerini dengeleyemezse, bu birey üzerinde iş tatminsizliğine ve strese neden olur (Özkalp, 1989:153). Bir işgörenin iş tatmin seviyesi, ait olduğu sosyal gruplar tarafından belirlenebilir. Hafta sonu grup faaliyetlerine katılan bir birey, hafta sonu çalışmaktan hoşlanmayabilir. Siyasal partilerin ve sosyal grupların iş tatmin seviyesinde gerçekten güçlü etkileri vardır.

İş tatmininin toplumsal şartlardan etkilendiği saptanmıştır. Buna göre kötü toplum şartlarının iş tatminini azaltırken, iyi toplum şartlarının arttıracakı düşünülürse de gerçek daha farklıdır. İşgören kendi iş şartlarını toplum iş şartları ile mukayese etmektedir. Mukayese sonucunda kendi iş şartları düşük ve toplum iş şartları da düşük ise bu durum iş tatminini yükseltir. Kısacası iki değer sistemi arasındaki fark azaldıkça, iş tatmini artmaktadır, çünkü işgörenler kendilerini nispi olarak iyi durumda addederler ( Korman, 1978: 226).

### 2.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL KURAMLAR

Tatmin insan beklentilerinin ne derece gerçekleştiği ile ilişkilidir ve buna bağlı olarak hissedilen rahatlama veya haz olarak da tanımlanabilir. Dolayısıyla tatminden bahsedebilmek için her şeyden önce kişinin bir takım istek, arzu, ihtiyaç veya beklentilerinin olması gerekmektedir. Bu istek, arzu, ihtiyaç veya beklentilerin karşılanabilmesi için kişi belli davranışlarda bulunur. Kişi; bu davranışlar sonunda, eğer, en başta belirlenmiş hedeflere ulaşırsa tatmin; ulaşamazsa tatminsizlik yaşar. Kısaca ilk olarak gereksinme ile başlayan ve bu gereksinmenin giderilmesi için yapılan davranışla devam eden ve sonunda da gereksinmenin karşılanması halinde tatminle biten bir döngü ortaya çıkmaktadır.

Organizmanın gereksinmelerini karşılamak amacıyla belli bir yönde hareket etme eğilimine “güdü” denir. Bir başka deyişle, “güdü”, birey açısından tatminin sağlanması yolunda hareket etme eğilimidir. İşgörenin işinde göstermiş olduğu başarı ve performans onun amaçlara ulaşma yolunda ne derece güdülenmiş olduğuyla bağlantılıdır. Çalışmaya, üretmeye istekli olan bir işgörenin işinde başarılı olacağı, bu başarı sonunda üstleri tarafından takdir edilmesi ile de iş tatminine ulaşacağı düşünülmektedir.

Güdülenme ve dolayısıyla tatminle ilişkili olarak yapılmış birçok çalışma bu konuya iki değişik açıdan yaklaşmaktadır:

- Kapsam (içerik) teorileri
- Süreç teorileri



Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan bu teorilerden kapsam teorileri iş tatmini ve harcanan efor ile bağlantılıyken; süreç teorileri ise daha çok harcanan efor ve onun performans sonuçlarıyla ilgilidir.

### 2.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır (Koçel, 1995: 384). Bu teorilerin savunucuları, işgörenin, bazı değerlerinin ve gereksinimlerinin örgüt tarafından karşılanması durumunda tatmine ulaşılacağına inanmaktadırlar.

#### 2.3.1.1. Klasik Yaklaşım

F. W. Taylor tarafından ortaya atılan ve bilimsel yönetim modelindeki yöntemlerin çalışanları daha fazla tatmin edeceğini ileri süren bu yaklaşıma göre işgörenler, işveren tarafından uygun yöntemlerle seçildikten ve iyi bir eğitim verildikten sonra iyi bir ücret sistemi sayesinde ücretlerini maksimum düzeye çıkaracak ve yöneticinin gösterdiği şekilde çalışacaklardır. Taylor, göreceli olarak iş arkadaşlarından fazla çalışan bir işçinin, kendisine nazaran daha az çalışan bir işçiyle aynı ücreti aldığını gördüğünde, çalışma potansiyelinin zamanla düşeceğine inanmaktadır. Bu nedenle Taylor parça başına ücret sistemini getirerek verimi artırmayı, bu yolla işgörenlerin daha fazla ücret almalarını ve sonuçta da işgören tatminini sağlamayı amaçlamışlardır. Ancak zamanla bu yaklaşımda bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. İşçiler üretimlerinin artması ile birlikte kendi gelirlerinin artmadığını görmüş ve bu da işçilerde olumsuz tutumlara neden olmuştur.

Kısaca belirtmek gerekirse, klasik yaklaşım, insanların sosyal yönlerini tamamen ihmal etmiş, sadece bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması ve ücretin artırılması yoluyla iş tatmininin gerçekleşeceğini ileri sürmüştür.

#### 2.3.1.2. Neoklasik ( Davranışsal ) Yaklaşım

Endüstri devrimi ve sonrasında ortaya çıkan Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım Klasik Yaklaşımın tersine insanı bir bütün olarak incelemenin önemini vurgulamaktadır. Harvard Üniversitesi'nin ünlü profesörleri arasında yer alan Elton

Mayo ve arkadaşları F.J.Roethlisberger ve W.J.Dickson tarafından 1927 yılında başlatılan ve 1939 yılına kadar uzanan deneyler dizisi şeklinde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları, Amerika’da Chicago yakınlarında bulunan ‘Western Electric Company’ adlı şirketin Hawthorne fabrikalarında gerçekleştirilmiştir ( Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 14 ). Hawthorne çalışmalarında tatmin olmuş işçinin daha çok üreteceğinden yola çıkılarak mola ve ödüllendirme gibi faktörlerin üretime etkisini görmek için öncelikle fiziki faktörler incelenmiş, ancak sosyal faktörlerin de tatmini ve üretimi etkilediği ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine çalışma tutumların incelenmesine kaymıştır.

Bu yaklaşımda işin genel yapısında iş görenlerin karakterine ve gereksinimlerine uygun değişiklikler yapılarak tatminin sağlanacağı ve başarının elde edileceği görüşü benimsenmiş ve insanları motive etmek için sosyal gereksinimler üzerinde durulmuştur. Yöneticiler, bu yaklaşım çerçevesinde, özellikle çalışanlara önemli olduklarını hissettirmeli ve onların organizasyonda kabul görmelerini sağlamalı, çalışanların sosyal gereksinimlerinin tatminine yardımcı olmalıdırlar. Daha sonra dikey iletişim kanalları ile ast- üst ilişkileri düzenlenerek, çalışanların kendi başlarına karar vermeleri ve karar sürecine katılmaları sağlanmalıdır.

#### 2.3.1.3. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsan gereksinimlerini ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow’dur. İnsanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabul ettiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, insanların biyoloji, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır (Eren, 2000: 30).

Bu kuramın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli gereksinimleri gidermeye yönelik

olduğudur. Kişi gereksinimlerini gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla gereksinimler davranışı belirleyen önemli bir faktördür (Koçel, 2001: 511).

Yaklaşımın ikinci varsayımı gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralama (hiyerarşi) gösteren gereksinimlere sahiptir. Alt kademelerde bulunan gereksinimler giderilmeden, üst kademelerdeki gereksinimler kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir gereksinim, davranış şekli olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki gereksinimler davranışı etkilemeye başlar (Koçel, 2001: 511).

Maslow, insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik gereksinimlerden kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Bu yaklaşıma göre kişinin gereksinimleri beş ana grupta toplanabilir (Fındıkçı, 2000: 380).

#### 2.3.1.3.1. Fizyolojik Gereksinimler

Fizyolojik gereksinimler, güdülenme kuramında başlangıç noktası olarak kabul edilir ve fizyolojik dürtüler olarak adlandırılır. Yöneticiler yeterli ücret ve ödemelerle işgörenlerin bu gereksinimlerini karşılayabilirler. Konuyla ilgili diğer faktörler ise, yöneticilerin ayarladığı çalışma saatleri, dinlenme odaları, sıcaklık, ışıklandırma ve gürültü düzeyi gibi fiziksel çevrenin görünümü olmaktadır. Bu gereksinimler giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez, düşleyemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 139).

Birey sürekli olarak bu ihtiyaçlarını karşılama amacı içindedir. Bu gereksinimler bir kere tatmin edildiğinde güdüleyici özelliklerini kaybederler. Yemek yemek, su içmek, barınma ihtiyaçları bu gruba girer. Bu gereksinimler giderildikten sonra diğer gereksinimler belirecektir (Çetinkanat, 2000: 14).

#### 2.3.1.3.2. Güvenlik Gereksinimleri

Bu gereksinim, bireyin kendisini emniyette hissetmesine yönelik gereksinimleri içerir (Fındıkçı, 2000: 381). Birey fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 139). Bugünün endüstriyel ve düşük ekonomik şartlarında yer alan ve her an işten çıkarılma korkusu hisseden bir işgören için güvenlik gereksinimi oldukça büyük önem arz etmektedir (Yalçın, 1988: 208).

#### 2.3.1.3.3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi

Maslow burada, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. Yaşamı boyunca insan sevgi peşinde koşmakta ve onun arayışı içinde bulunmaktadır. Bu nedenle insanlar anlaşabileceği ve karşılıklı sevgiye dayanan gruplar içinde bulunacak, bunlara üye olacak ve sorunlarını bunlar vasıtası ile daha kolay çözeceklerdir (Eren, 2000,s.31). bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevmeye, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 139).

#### 2.3.1.3.4. Saygı ve Takdir Edilme Gereksinimi

Burada diğer insanlar tarafından kabul görme, saygı duyulma, takdir edilme ve benzeri gereksinimler söz konusudur (Fındıkçı, 2000: 381). Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kimseler kendilerine karşı da (yetenek, bilgi, tecrübe ve başarılarına) saygı duyarlar. Böylece kendilerine güven duygularını da geliştirir ve toplumda kendilerine belirli bir mevki tayin ederler. Saygı ve takdir edilme gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteliği, terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü arttırma durumlarıdır (Eren, 2000: 31). Bu gereksinimin giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 139).

#### 2.3.1.3.5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi

Beşeri gereksinimlerin en üst basamağını oluşturur. Bu aşama, bireyin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi, başarması, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir (Fındıkçı, 2000: 381). Bu basamağa kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur. Gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü bu basamakta ortaya çıkar. Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içerisinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi, artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü, kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 139).

#### 2.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. Bu kuramda gereksinimlerin sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflandırdığı gibi bir gereksinim sıralaması esastır. İlke yine aynıdır: Önce alt düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki gereksinimler tatmin edilmelidir (Koçel, 2001: 516).

ERG teorisinde Alderfer üç çeşit gereksinimden bahsetmektedir (Daft, 1994: 516):

- Varolma gereksinimi: Var olmak için gereken temel gereksinimleri ifade eder. Yeme, içme, giyinme, barınma, çalışma koşulları gibi gereksinimlerdir.
- Aidiyet- ilişki kurma gereksinimi: Kişisel gereksinimler kapsamındadır. Kişiler arası önemli ilişkileri sürdürmek anlamına gelmektedir. Maslow'un sevgi ve saygı gereksiniminin dışsal ögesine karşılık gelmektedir. İnsanın iş dışında ve işteki tatminini sağlar.
- Gelişme gereksinimi: İnsanın kişisel gelişimi için önemli olan yetenek ve kapasite gelişme gereksinimini oluşturur. Bu Maslow'un saygı gereksiniminin içsel

ögesini içermektedir. Özellikleri itibari ile Maslow'un kendini gerçekleştirme gereksinimine karşılık gelmektedir.

Bu kuramda gereksinimler hiyerarşik değil, somutluk durumuna göre sıraya konulmuştur. Böylece Alderfer, Maslow'un en büyük problemlerinden bir tanesini bertaraf etmiştir. Dolayısı ile bir üst sıradaki gereksinimin karşılamak güç olduğunda, bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü kurama göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz ama daha somut olanı, onun yerine geçer (Dereli, 1981: 36).

#### 2.3.1.5. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İnsanları etkin ve verimli bir biçimde çalıştıracak iş yeri koşullarının neler olduğunu araştıran F.Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir seri araştırmalar sonucunda çift etmen kuramını, yada daha çok tanınan adı ile hijyen kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuram güdüleme konusuna daha çok özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşmaktadır (Eren, 2000: 32).

Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız." Veriler incelendiğinde araştırma araştırmaya konu olanların, kendilerini en iyi tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken, iş ile direkt ilgili olan, iş'in kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış olduklarını görülmüştür. En kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de iş ile ilgili olmakla beraber iş'in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. gibi kavramları kullanmışlardır (Koçel, 2001: 514).

Herzberg çalışmaları sonucunda motivasyon faktörlerini, işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olmak üzere iki bölümde incelemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 143).

İşte doyum yaratan beş önemli faktör şunlardır:

- İşi başarma (kişisel eylemlerde etkinlik),
- Tanınma,
- Çalışma,
- Sorumluluk,
- İlerleme.

Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 2001: 514).

İşte doyumsuzluk yaratan faktörler ise yine önem sırasına göre şöyle sıralanıyor (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 143):

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk,
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk,
- Ücret yetersizliği,
- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- Çalışma koşullarından kaynaklanan hoşnutsuzluk,

Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon teşvik edici faktörler sağlanarak gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece teşvik edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2001: 515).

Herzberg ile Maslow karşılaştırıldıkları zaman, Maslow'un insan gereksinmelerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem

verdiği görülür. Bu iki yaklaşım arasındaki karşılaştırma aşağıdaki tabloda olduğu şekilde yapılabilir (Torko, 1973: 68).

**Tablo 2.1 . Maslow ve Herzberg’in Karşılaştırılması**

<b>Maslow’un Kuramı</b>	<b>Herzberg’in Kuramı</b>
Kendini gerçekleştirme gereksinmesi	İşin kendisi, başarıma, gelişme olanakları ve sorumluluk
Saygı ve takdir gereksinmesi	İlerleme, tanınma ve statü
Ait olma ve sevgi gereksinmesi	Denetçiyle, üstlerle, astlarla karşılıklı ilişkiler
Güvenlik gereksinmesi	İşletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği
Fizyolojik gereksinimler	Çalışma koşulları, ücret, kişisel yaşantı

**Kaynak:** Metin Torko, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara Üniversitesi Yayını, Ankara, 1973.

#### 2.3.1.6. İş Karakteristiği Yaklaşımı

Herzberg’in “İşin kendisi önemli bir motivasyon aracıdır” teorisinden yola çıkarak Hackman ve Lawler (1971) İş Karakteristiği Yaklaşımının ilk temelini oluşturmuşlardır (Tosi vd., 2000: 134). Daha sonra Hackman ve Oldham (1975) bu yaklaşımı işleri analiz etmek ve var olan işleri yeniden tasarlamak için geliştirmişlerdir (De Cenzo ve Robbins, 1996: 307).

İş karakteristiği yaklaşımına göre bireyin yüksek düzeyde iş tatmini yaşaması hem otonomi, geri besleme, işin önemi gibi işin temel boyutlarına hem de işin anlamlılığı, sonuçları gibi bireyi asıl işi yapmaya iten nedenler ile bireydeki başarıma arzusuna bağlıdır.

#### 2.3.1.7. McClelland’ın Başarıma Gereksinimi Kuramı

McClelland’ın bu yaklaşımının temelinde üç ihtiyaç vardır: başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık /ilişki kurma ihtiyacı. Başarıma ihtiyacı, bireyin başarıya verdiği önem ve değer boyutudur. Güç ihtiyacı, başkalarını etkileme, prestij oluşturma ve bunu koruma ihtiyacıdır (Tosi ve Mero, 2003: 79). Bağlılık (ilişki kurma) ihtiyacı ise başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder (Koçel, 2003: 643).



Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde, başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu zaman zaman başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. O halde, bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Eren, 2000: 503).

Bu kuramın yöneticiler için anlamı şudur: Eğer işgörenlerin sahip olduğu gereksinimler belirlenebilirse, işgören seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısı ile başarı gösterme gereksinimi yüksek olan bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2001: 516).

### **2.3.2.Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, tatmin ile ilgili değişken türlerini (ihtiyaç, değer, beklenti ve algı) ve bunların iş tatminini oluşturmak için nasıl birleştiğini açıklamaya çalışır (Metle,2001: 314). Bu grupta yer alan teorilere göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir (Koçel, 2003: 644). Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin davranışını ve motivasyonunu etkiler. Vroom'un bekleyiş teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirmiş beklenti kuramı, ödül adaleti (eşitlik) kuramı, amaç teorisi, ilişkili küme kuramı, üç yönlü ilişki kuramı ile şartlandırma ve pekiştirme kuramı süreç teorilerini oluşturur.

#### **2.3.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi**

Bu kuram bireylerin gereksinimlerinin tatminini davranışların gizli nedeni olarak ele almakta ve davranışı ortaya çıkartan nedenleri çevresel uyarıcılarla insan gereksinimleri arasındaki ilişkilerde aramaktadır. Çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin bireyin davranışına etkilerini incelemesi bakımından bir süreç kuramı olarak düşünülmektedir.

Victor Vroom'a göre bir kişinin belirli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleyiş. Dolayısı ile:

$$\boxed{\text{Motivasyon} = \text{Valens} * \text{Bekleyiş}} \text{ olarak gösterilebilir.}$$

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Valens, bekleyiş ve araçsallık (Koçel, 2001: 516).

- **Valens (Birleşme Değeri):** Belirli bir ödülü elde etme arzusunu ifade etmektedir. Aynı ödül biri için çok arzulanır diğeri için daha az arzulanır nitelik taşıyabilir (Ataman, 2002: 448). Bireyler belirli bir sonuca ulaşabilmek için, olumlu, olumsuz yada kayıtsız bir davranış içersinde olabilirler (Eroğlu, 1982: 67). Bireylerin belirli bir ödüle verdikleri değer, ödülün onların gereksinimlerini tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek Valens bireyin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olur. Bireyin belirli bir sonuç için duyduğu istek ya da gereksinimin şiddetidir (Genç, 1990:49). Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür (Koçel, 2001: 521).

- **Bekleyiş:** İş görenin belirli bir çaba gösterilmesi sonucunda belirli bir sonuca ulaşacağına olan inancını ifade eder. Zihinsel veya bedensel çabanın beklenen pozitif sonuçlara ulaştıracağına inancın yüksek olması durumunda birey daha çok çaba sar eder (Ataman, 2002: 448). Bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer birey belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o birey motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyarak, arzu ederek çalışacaktır (Koçel, 2001: 521).

- **Araçsallık:** işgörenin performansının belli bir ödüle ya da doyurucu bir valens'e ulaşabileceğine inanmasıdır. Bireyin belirli bir davranışta bulunarak ulaşacağı sonuçlar iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzeydeki sonuç, bireyin davranışını başarıyla tamamlaması halinde elde etmek istediği sonuçtur (Genç, 1990: 49).

İkinci düzeydeki sonuç, bireyin birinci düzeydeki sonucuna ulaşmasının, kendisinin istediği ikinci düzeydeki sonuca ulaşma ihtimali hakkındaki belirleyiştir (Genç, 1990: 49).

Bu nedenle araçsallık birinci düzeydeki sonuçların, ikinci düzeydeki sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu sübjektif değerlerdir. Esasında birinci düzeydeki sonuçlar, ikinci düzey sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede bir araçtır (Ulusoy, 1993: 79).

Yeteneklerin gözlenmesi yöneticilere her işgörenin algılanan performans-ödül olasılığını keşfetmesine yardımcı olur. Bireyler kendilerince anlamlı olan ödülleri elde etme şansına sahip olduklarını düşünüyorlarsa daha sıkı çalışacaklardır. Yönetici dikkatini bireylerin beklentilerinin neler olduğuna çevirmelidir (Baykal, 1978: 32).

#### 2.3.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter, Vroom'un beklentiler kuramını bazı örgütsel koşulları ve şartları dikkate alarak geliştirmeyi ve bu yolla Vroom'un modelini daha sağlam temellere dayandırmayı amaçlamışlardır.

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir (Koçel, 2001: 523). Ancak Lawler ve Porter'e göre bireyin her davranışı yüksek bir performans ile sonuçlanmaz (Ulusoy, 1993: 80). Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer birey gereken bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (Koçel, 2001: 523).

İkinci ilave değişken ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol davranışlarını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda bireyin performans göstermesini engelleyecektir (Koçel, 2001: 523).

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu kuramda yüksek başarının

yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. (Eren, 2000: 521).

Model, işgörenlerin motivasyonu ile başarı- tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. İşgörenler tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça belirtilmesi, işgörenlerin beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları, ödüllerin mantıklı ve ödül biçiminde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliği bu model tarafından vurgulanmaktadır (Ataman, 2002: 450).

#### 2.3.2.3. Ödül Adaleti Kuramı ( Adams'ın Eşitlik Kuramı)

J.S.Adams, General Electric firmasında yaptığı araştırmalar sonucunda, ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir araç olduğuna değinmiştir. Araştırmasında bireylerin kendilerine verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir (Eren, 2001: 538).

Eşitlik Kuramı, insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak, bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alışverişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, bireyler görece dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar (Kartal, 2006: 65).

Karşılaştırma sonucu eğer farklı bir durum varsa o zaman birey eşitsizliği ortadan kaldırmak için çalışacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, bireyin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır (Koçel, 2001: 525).

Eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği bu kuramın ağırlık noktasını oluşturmaktadır (İncir, 2000: 124). Örgütlerde böyle bir ortamın

sağlanması işgörenlerce denklik duygusunun algılanmasına, dolayısıyla iş tatminine neden olabilecektir. İşgörenlerin örgütlerdeki eşitsizlikleri algılaması ise tatminsizliğe yol açacaktır (Korman, 1978: 194).

#### 2.3.2.4. Locke’ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarım Kuramı

Evdin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından geliştirilen Amaç Kuramında, insanların kendileri için saptadıkları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendirildikleri görüşü savunulmaktadır. Locke, kendisine yüksek amaçlar saptayan ya da başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp ve daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Çetinkanat, 2000: 28).

Locke amaçlarının iki ana görevi olduğunu savunur. Bunlardan birincisi motivasyonel amaçtır ve bir iş için harcanacak gücün miktarının belirlenmesine yardım eder. Belirlenen herhangi bir amacın gerçekleşebilmesi için, bir takım koşulları erine getirmek gerekir (Ulusoy, 1993: 84). İlk olarak birey amacının ne olduğunun bilincinde olmalı, başarabilmek için ne yapacağını bilmelidir.

İkinci görev de; dışarıdan örgüt tarafından verilen özendiricilerdir. Bunlar işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek, iş başarımı üzerinde etkili olurlar (Onaran, 1981: 264). Bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde performans göstermesi tatmin adını verdiğimiz olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, amaçlarına ulaşmaması tatminsizliğe neden olmaktadır (Ergenç, 1982: 28).

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamada bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçlarında buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve

buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortadadır. Ancak, bu kuram, işyerinde bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 2000: 506).

Bu kuramın ana fikri; bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Çeşitli yönetim uygulamaları, organizasyonlarda amaç belirleme işinin öneminin vurgulanmış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç kuramı açısından geçerliliğini koruyabilir.

Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların katkısını gerektirir (Koçel, 2001: 526).

Sonuç olarak bu kuramda amaçların en etkili olduğu durum; kesin, özel, somut ve üstün amaçlar için başarılabilecek hedefler olduğu zaman epey başarılı sonuçlar elde edilmesidir.

#### 2.3.2.5. İlişkili Küme Kuramı

Bu teorinin hareket noktası bireyin istek ve ihtiyaçları değil, bireyin ait olduğu grubun görüş ve fikirleridir. Referans grubu olarak da adlandırılan bu grubun etkisiyle işgörenin işten elde ettiği tatmin azalır çoğalabilmektedir. Yani işgören işinden tatmin olmasa dahi eğer grubun genelinde işten tatmin olma eğilimi varsa işgören de grubunun etkisiyle iş tatmini sağlayacaktır.

İlişkili küme kuramı, iş görenin çalıştığı örgütün büyüklüğü, küçüklüğü, örgütün bulunduğu çevrenin kırsallık, kentlik gibi niteliği, çalışanın sendika üyesi olup olmaması, üye ise sendikanın büyüklüğü küçüklüğü, etki yapan grubun üyelerinin çoğunluğunun erkek ya da bayan olması gibi değişkenleri de içine almaktadır.

### 2.3.2.6. Üç Yönlü İlişki Modeli

Bu model Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli olarak da adlandırılmaktadır. Cranny ve Smith'e göre ümit kuramı teknik terimler kullanarak güdüleme konusunu karmaşık bir hale sokmaktadır. Bu yüzden çaba, ödül, doyum ve başarı kavramlarından hareketle daha basit bir model oluşturmaya çalışmışlardır.

Bu kurama göre çaba, ödül ve tatmin, işten tatmin üçgeninin birer köşesini oluşturmaktadır. Ödülün artması çabanın artmasına, çabanın artması ödülün artmasına neden olacak, bunların ikisinin artması da işten tatminin artmasına neden olacaktır. Bunların üçünün artması işgörenin davranışının artmasına bağlı olduğundan davranış bu üçgenin merkezinde yer almaktadır.

Bu kuram ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkilemediğini, başarıyı etkileyen unsurun sadece çaba olduğunu ve çabayı ödüllerin etkilediğini; ödüllerin de işgörene verdiği doyum oranında başarıyı etkilediğini ifade etmektedir (Eren, 2001: 539).

### 2.3.2.7. Şartlandırma ve Pekiştirme Kuramı

Harvardlı ruh bilimci B. F. Skinner tarafından geliştirilen bu kuramın temelinde çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışların tekrar edileceği, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışların ise tekrar edilmeyeceğini savunan, etki kanunu şeklinde de ifade edilen, bir davranış ilkesi yatmaktadır.

Pavlov ve Skinner havyanlar üzerinde yaptıkları deneylerde organizmanın belli bir davranış sonucunda haz elde etmesi durumunda davranışı tekrar ettiğini, davranış sonucunda acı duyulduğunda ise davranışı tekrar etmekten kaçındığını gözlemlemişlerdir. Ödüllendirme ve cezalandırma da belirli bir davranışın yapıp yapılmamasına bağlı olarak ortaya çıkacaktır. Sonuçta; organizma haz sağladığı davranışı tekrar yapmak isteyecek ve tekrar edilen davranış pekişme yoluyla daha iyi öğrenilebilecektir.

Kısacası, şartlandırma ve pekiştirme kuramı, bireylerin örgüt tarafından istenen bir davranışı yapmaları durumunda daha yüksek düzeyde tatmin yaşayacaklarını ifade etmektedir. Aksi takdirde, birey, uyarılacak ve istenmeyen davranışın tekrarı halinde beklentileri örgüt tarafından karşılanmayacaktır. Bir başka deyişle, bu kurama göre, birey örgütü tatmin ettiği sürece örgüt de bireyin tatmin olmasını sağlayacaktır.

## **2.4. İş Tatmininin Sonuçları**

İş tatmininin hem kişisel hem de örgütsel sonuçları vardır. Tatmin yalnızca işgörenin kendisini ve çalıştığı örgütü değil, ailesini, arkadaşlarını ve işgörenin onlara karşı tutumunu da etkilemektedir. Ancak tatminin bireyde ve örgütte yarattığı etkileri olumlu ve olumsuz diye ikiye ayırmak daha geçerli olacaktır.

### **2.4.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları**

Eğer işgören çalıştığı işten tatmin ise bunu sosyal hayatına ve işini sürdürme şekline de yansıtır. İş tatmini yüksek olan biri bunu iş hayatına ve aile hayatına yansıtır.

#### **2.4.1.1. Hayattan Alınan Tatmin**

Bir kişinin hayatının bütününe veya belirli alanlarını yönlendiren bir dizi etkili inanç, davranış ve tutumlarla ilgili olarak algıladığı kalite düzeyi olarak nitelendirilen hayat tatmininin çokluğuna işaret etmektedir. Hayat kalitesi ise iki unsurdan oluşmaktadır: iş hayatının kalitesi ve aile hayatının kalitesi. Bir başka deyişle, bireyin iş ve aile tatminleri genel olarak hayat tatmininin de esas belirleyicileri sayılmaktadır (Rice vd., 1992: 156, alt Çarıkçı, 2001: 108).

Araştırmalar iş ve hayat tatmini arasındaki ilişkinin iki yönlü olduğunu; iş tatmininin hayat tatminini, hayat tatmininin de iş tatminini etkilediğini söylemektedir. Buna göre hayat tatmini yüksek olanların işten aldıkları tatmin; iş tatmini yüksek olanların da hayattan aldıkları tatmin çok daha yüksektir. Heller vd. (2002: 829)' nin 153 üniversite personeli ile yaptığı çalışma sonucunda iş ve hayat tatmini arasında



pozitif ilişki bulmaları da bu düşüncenin doğruluğunu göstermektedir (Judge, 2000: 173- 174).

#### 2.4.1.2. Başarı Hissi

İş tatminiyle ilgili çalışmalar arttıkça, tatmin olan bir işgörenin işinde daha başarılı olacağı ve daha verimli çalışacağı yönündeki görüşler d yaygınlaşmıştır. İş tatminini yaşayan işgörenlerin işlerine daha bağlı olacağı, bu sebeple de daha fazla çalışacakları düşünülmüştür. Ancak yapılan çalışmalar bu ilişkinin sanılandan daha düşük bir seviyede olduğunu ortaya çıkarmıştır (Erdoğan, 1996: 246).

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi karşılıklı bir ilişki olarak görmek gerekir. Başka bir ifadeyle tatminin başarıyı doğurduğu söylenebilir. Üstün başarı ödüllendirilecek, verilen ödül işgören tarafından yeterli ve adil bulunursa bu daha yüksek bir tatmine neden olacak ve bu tatmin yine başarıyı etkileyerek tatminin artmasına neden olacaktır (Von Haller Gilmer, 1975: 85).

#### 2.4.1.3. Yüksek Performans

Michigan’da Ford Otomobil Fabrikası’nın arazisinde yer alan bir tabelada aşağıdaki yazı göze çarpmaktadır (Schermerhorn vd., 1994: 147):

- Ben haftada 40 saatimi burada geçiriyorum.
- Çalışmam da mı gerekiyor?

Tabela aslında basit ama güçlü bir mesajı içermektedir. İnsanların her gün işe gelmesi başka bir şey, işte oldukları zamanda da iyi çalışmalarını ve yüksek performans sergilemeleri ayrı bir şeydir.

1970’ de Locke, tatminin, performansın bir sonucu olduğunu ve duyguların (tatmin gibi) her zaman davranışı belirlemediğini savunmuştur. Tatmin- performans ilişkisi ile ilgili üç farklı yaklaşım bulunmaktadır (Schermerhorn vd., 1994: 147-149):

- Tatmin performansı doğurur. ( $T \rightarrow P$ )
- Performans tatmini doğurur. ( $P \rightarrow T$ )
- Ödüller hem tatmini hem de performansı doğurur. ( $\ddot{O} \rightarrow T, P$ )

Birinci yaklaşımın gerçek olması durumunda yöneticilerin yapması gereken tek şey çalışanları mutlu etmektir. Her ne kadar iş tatmini ve performans arasında basit ve direkt bir ilişki olduğuna dair kesin bir kanıt olmasa da; bazı davranış bilimciler bu ilişkinin duruma bağlı olarak farklı derecelerde olabileceğini savunmaktadırlar. Bu yaklaşımın özellikle profesyoneller veya üst düzey çalışanlar için doğru olabileceği iddia edilmektedir (Robbins, 1993, alt Schermerhorn vd., 1994: 147). İkinci yaklaşımda yöneticilerin yapması gereken şey daha farklıdır. Bu durumda yöneticiler çalışanların iş tatminine odaklanmak yerine onların yüksek performans sonuçlarına ulaşabilmesi için çalışanlara yardımcı olmalıdırlar. Araştırmalar belirli bir zamanda ölçülen performans ile ileri bir tarihte yaşanan iş tatmini arasında ampirik bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Üçüncü yaklaşıma göre ise doğru ödül sistemi hem tatmini hem de performansı doğurmakta; ödülün boyutu ve değeri sergilenen performansa göre değişiklik göstermektedir.

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki kompleks işler için daha yüksektir. Bu da kompleks işlerin daha fazla otonomi gerektirdiğini, dolayısıyla da bireylerin tatmin düzeyleri üzerinde daha fazla özgürlükleri olduğunu göstermektedir (Judge, 2000: 175).

Sonuç olarak; iş tatmini, kalifiye elemanın örgütte kalmasına, yeni işe alım ve oryantasyon maliyetlerinin azalmasına ve işten ayrılmalarla ortaya çıkan stresin azalmasına yardımcı olmaktadır (Crosey, 1999, alt. Campbell vd., 2004: 565).

#### **2.4.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatmininin az olması iş göreni işten gönüllü ayrılmaya itebileceği gibi, onu daha fazla çaba göstermek yoluyla iş tatminini arttırmaya da itebilir. İş tatminsizliği, iş tatmininin tam karşıtı bir durum değildir. Böyle bir sonuç için tatminsizliğin,

tatmini yaratan koşulların tam tersi durumlarda ortaya çıkması gerekir. Ancak tatminsizliği nötrleştirmek her zaman iş tatmini yaratmak anlamına da gelmez. İş tatminsizliği çalışanların işe olan konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü ve o işten haz almaları olarak tanımlanmaktadır (Silah, 2001: 115).

Monoton bir iş, ücret konusundaki haksızlıklar, kötü yönetim, kötü ya da yetersiz çalışma koşulları tatminsizlik yaratmaktadır. Araştırmalar iş ortamı ile ilgili belirsizliklerin de iş tatminsizliğine neden olduğunu göstermektedir (Kömürcüoğlu, 2003). İş tatminsizliği ise devamsızlık, örgütsel bağlılıkta azalma ve stres gibi sonuçlar doğurmaktadır (Kim, 2002: 277).

#### 2.4.2.1. Stres ve Diğer Sağlık Sorunları

İş tatminsizliğinin önemli bir boyutu bireyin sağlığını yakından etkilemesidir. Tatminsizliğin zaten kendisi hoş olmayan bir durumdur ve bu durum kişide çatışma ve strese de neden olmaktadır. Bir çok çalışma, tatminsizlik yaşayan çalışanların baş ağrısından kalp krizine kadar pek çok sağlık sorunu yaşayabileceklerini göstermektedir. Bazı çalışmalar, iş tatminini hayat uzunluğunun bir belirtisi olarak ele almakta; bunun sigara kullanımı veya fiziksel kondisyondan daha fazla hayat uzunluğuna etkisi olduğunu öne sürmektedirler (Robbins, 1996: 199).

#### 2.4.2.2. İş Tatminsizliği ve İşe Devamsızlık İlişkisi

Devamsızlık, iş verenler için yüksek maliyetli sonuçlar (Hackett ve Guion, 1985; Muchinsky, 1977) doğurmakta; bu nedenle de yaş, cinsiyet, eğitim, ruh hali gibi bireysel faktörlerin yanı sıra tatminsizliğin devamsızlıkla ilişkisi son 75 yıldır araştırmalara konu olmaktadır (Ones vd., 2003: 19). Yapılan araştırmalar örgütsel desteğin devamsızlıkla negatif ilişkisi olduğunu göstermektedir. Weinberg ve Creed (2000) yaptıkları araştırmada yönetimin ve iş arkadaşlarından gelen desteğin devamsızlıkları azalttığını belirtmişlerdir (Siu, 2002: 220). Clegg (1983), Mangione ve Quinn (1975) ise iş tatmininin mazeretsiz devamsızlıkla negatif ilişkisi olduğunu savunmaktadırlar (Clark, 1997: 334).

#### 2.4.2.3. İş Tatminsizliği ve Örgütsel Bağlılıkta Azalma İlişkisi

Bağlılığı, iş görenin, gönüllü olarak örgütte kalmayı ve iş vereni için çalışmaya devam etmeyi istemesi olarak tanımlamak mümkündür (Romzek,1989; Porte vd., 1974, alt. McNeese-Smith, 1999: 246). Bu bağlamda Meyer ve Allen (1991) bağlılığı üç bileşenle açıklamaktadır: duygusal (affective commitment), sürekli (continuance commitment) ve kuralcı (normative commitment) bağlılık.

Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütle olan ilişkilerini, değer yargıları ve amaçları temel alarak düşünmeleridir. Bir başka deyişle; iş görenlerin amaçları örgütün amaçlarıyla ne kadar örtüşürse, iş gören örgütte kalmayı o kadar ister. Sonuç olarak, duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenler örgütte kendi istedikleri için kalmaya devam ederler. Sürekli bağlılıkta ise iş gören maddi unsurları düşünerek bir karar verir. Yani bu durumda sürekli bağlılığı yüksek olan iş görenler örgütte kalmak zorunda oldukları için kalmaktadırlar. Kuralcı bağlılık, iş görenin örgütte kalmayı istemesini sadakat, görev bilinci ve etik değerlere bağlamaktadır. Yani bu tip bağlılığı yüksek olan iş görenler örgütte zorunluluk olduğu için kalırlar (Clugston, 2000: 478).

Bağlılığın iş tatmini ve üretkenlikle pozitif ilişkisi olduğu; devamsızlık ve işten ayrılımları azalttığı bilinmektedir (Lingard ve Lin, 2004: 410). Bu nedenle Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin örgüt için daha değerli çalışanlar olduğunu vurgulamaktadır (Bartlett, 2001: 337).

#### 2.4.2.4. İş Tatminsizliği ve İşten Gönüllü Ayrılma İlişkisi

İşten ayrılma kararının belirleyici faktörlerini bireysel faktörler, ekonomik fırsatlar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel faktörler olarak sıralamak mümkündür (Lum vd., 1998: 306). Cotton ve Tuttle (1986), genel iş tatmininin, işin kendisinden sağlanan tatminin, ücret ve yönetimden duyulan tatminin ve de örgütsel bağlılığın işten ayrılımlarla ters ilişkisi olduğunu bulmuştur (Lum vd., 1998: 308). Benzer şekilde Tate, Whatley ve Clugston (1997), Netemeyer, Burton ve Johnston (1995) ve Igbaria ve Guimaraes (1993) de iş tatmininin işten ayrılımlarda doğrudan ve negatif etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Oksay,2005: 42).

#### 2.4.2.5. Diğer Tatminsizlik Sonuçları

İş tatminsizliğinin diğer başlıca sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sari ve Judge, 2004: 399):

- İşe geç gelme,
- Yabancılaşma,
- Şikâyetlerde artış,
- Emekliliği düşünme,
- Sendikalaşma,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık olaylarında artış,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Daha düşük bedensel ve zihinsel sağlık,
- Uyuşturucu ve alkol bağımlılığı

Sonuç olarak; iş tatminsizliği hem bireyin kendisini, hem ailesini ve hem de örgütü ilgilendiren sonuçlar doğurmaktadır.

#### 2.5. İş Tatminini Arttırmanın Yolları

İnsan odaklı yönetim anlayışını esas alan stratejik insan kaynakları yönetimi, iş görenlerin tatmin düzeyini yükseltici bir etkiye sahiptir. Özellikle ast- üst ilişkileri, ödüllendirme, iş görenlerin geliştirilmesi, liderlik davranışları, ücret ve çalışma ortamı gibi temel faktörler açısından stratejik insan kaynakları yönetim felsefesi iş tatmin düzeyine olumlu bir etki yapmaktadır (Tikici ve Akdemir, 2002: 862).

Yönetimin temel rollerinden biri performansın önündeki engelleri yani ücret dağılımındaki dengesizlikler, kötü çalışma koşulları, saldırgan yöneticiler, kötü iletişim gibi tatminsizlik unsurlarını kaldırmaktır. Ayrıca yönetim, çalışanların yaptıkları işin hem fiziksel (miktar, kalite, vb.) hem de duygusal (tatmin vb.) alanlarında sorumluluk almalarını destekleyici çalışan tabanlı bir felsefe benimsemelidirler (Crow ve Hartman, 1995:37). Yönetim, iştirakçi ve tatmin düzeyi

yüksek çalışanları ile tatminsizlik unsurlarını kaldırmaya yardım eden, performansı destekleyen alt- orta kademe yöneticilerini ödüllendiren sistemler geliştirmelidir.

Örgütteki iyi performanslılara – üretim standartlarını her zaman karşılayan veya aşan ve işlerinden tatmin duyan çalışanlara – odaklanmak kötü bir şey değildir. Çoğu zaman kötü performans gösteren çalışanları iyileştirmek için uğraşılırken üstün performans gösteren çalışanlar arka plana itilmektedir. Ancak performansı yüksek çalışanlar göz ardı edilmemelidirler. Performansı yüksek, olumlu düşünen iş görenleri eğitim, denetim ve iyi performansı ödüllendirerek daha da motive etmek gerekmektedir. Çünkü performansa ve iyi yönetime doğru şekilde odaklanıldığında iş tatmini zaten kendiliğinden gelecektir (Crow ve Hartman, 1995: 37- 38). Bir örgütün iş tatminini arttırabilmesinin en etkin yolu işin zihinsel yönünü arttırmaktır. Bu da işin kendine özgü özelliklerini arttırmaktan geçer (Judge, 2000: 79- 81). Bunun için izlenebilecek üç yöntem vardır:

İşin zihinsel yönünün artması her zaman her çalışanın dilediği bir şey olmayabilir. İş tatmini ve işin zihinsel boyutu arasındaki ilişki çalışanın büyümeyi isteme şiddetine, yani bireyin kişisel gelişim arzusuna bağlıdır. Çalışanların büyümeyi isteme şiddetini ölçmenin bir yolu onlara ne tip bir iş istediklerini sormaktan geçer: işin özüyle ilgili ödülleri mi yoksa ücret gibi ödülleri fazla olan bir işi mi (Judge, 2000: 83)? Çalışanlar kendilerinden tam olarak ne beklenildiğini anlarılarsa rol belirsizliği ile ortaya çıkan gerginlik azalır ve çalışanlar sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BANKA ÇALIŞANLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE İŞ TATMİNİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma ile bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin ve bunun kamu özel kesim mülkiyetindeki banka çalışanlarında yarattığı farklılığın ortaya konması amaçlanmaktadır.

Günümüz işletmecilik anlayışında rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kavramlardan biride özverili ve istekli çalışan profiline sahip olmaktır. Bu nedenle çalışanların iş tatminlerinin sağlanması hiç şüphesiz son derece önemli bir değişkendir. Örgütlerde, çalışanlarla yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesi için yapılan performans değerlendirme, çalışanların performansını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamakta, objektifliği, uygunluğu, güvenilirliği, iş birliği ve iletişim sağlama özelliği ile iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, dinamik bir süreci ifade eden performans değerlendirmenin bankacılık sektöründe incelenmesi ve bunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin tespiti verimlilik ve etkinliğe önemli katkılar sağlayacaktır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ

Araştırmanın ana kütesini, Ankara ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu bankaları oluşturmaktadır.

#### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Ana kütenin çok fazla olması örneklem kullanımını zorunlu kılmaktadır. Örnek kütle seçiminde ihtimalli örnekleme yönteminden basit tesadüfî örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Özel ve kamu bankalarından tesadüfî olarak seçilen 2 şer şube örneklem olarak kullanılmıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Türkiye’de bankacılık sektörünün en kurumsal sektörlerden birisi olması nedeniyle ve banka şubelerinde çalışan işgörenlerin genel olarak benzer özellik ve kriterleri taşıması nedeniyle, herhangi bir bankanın herhangi bir şubesinden elde edilecek araştırma sonuçlarının, o bankanın genelinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini yansıtacağı varsayılmıştır. O nedenle her banka için uygulama yapılacak şube sayısı tesadüfî olarak seçilmiştir.

Anket, 2 kamu bankasının 5’er şubesine ve şube sayıları farklılık gösteren 10 özel bankaya dağıtılmıştır. Bir özel banka yöneticisi, genel müdürlüklerinin bu tür araştırmalar için anket doldurulmasına izin vermediğini söyleyerek katılımı reddetmiştir. Başka bir özel banka yöneticisi ise, anket sorularında bankalarına ilişkin özel soruların olduğunu ve bu yüzden araştırmaya katılmayacaklarını belirtmiştir. Anket çalışması için 200 anket dağıtılmış ve dağıtılan 200 anketten 126’sı geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 63’tür.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma yapılan bankacılık sektörünün yoğun ve zamana karşı yarışılan bir sektör olması nedeni ile bütün işgörenlere araştırmanın amacını, önemini, kapsamını ve elde edilen verilerin kişisel bilgi içermeden sadece bu araştırmada kullanılacak olmasını tek tek açıklamak uzun ve zahmetli bir iştir. İşgörenler ancak çok kısa bir zaman ayırabilmektedirler.

Araştırma konusunun bankacılık sektörüne ilişkin performans değerlendirmesi olması, bir yandan her işgöreni ilgilendirdiği için araştırmaya olumlu bir katkı sağlayacağı düşünülebilecekken, bir yandan da araştırma yapılan banka ve yönetim anlayışıyla ilgili sonuçlar ortaya konulabileceği düşüncesiyle bankanın adının olumsuz yönde etkilenebileceği gibi endişeler taşımaktadır.

Araştırmada uygulanan anket, katılımcıların sorulara vermiş oldukları cevapların gerçek duygularına göre cevaplandıkları varsayımı altında geçerli olacaktır.



### 3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmamızda birincil tanımlayıcı kaynaklardan yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket metni oluşturulurken benzer yabancı ve yerli kaynaklar incelenmiştir. Ayrıca konu ile ilgili uzman görüşleri de alınmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alpha değeri 0,8931 olarak çıkmıştır. Bilindiği üzere sosyal ilimlerden bu değerin 0,70'ler seviyesinde çıkması yeterlidir. Buna göre oluşturduğumuz ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Araştırmamız %95 güvenilirlik düzeyinde gerçekleştirildiği için anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmektedir. Anket formu ilk olarak 30 kişiye uygulanmış ve ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anketler SPSS programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Verilerin analizi yapılırken betimsel istatistiklerden frekans(f) ve yüzde (%), aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçlarına bakılmıştır. Ayrıca hipotez testlerinden parametrik testlerden olan bağımlı, bağımsız t testleri ve tek yönlü varyans analizleri ve parametrik olmayan ki kare gerçekleştirilmiştir.

### 3.7. VERİ TOPLAMA ARACI

Anket formlarında işgörenlerin demografik özellikleri hakkında tanıtıcı verilere yönelik sorular, bankaları ve bankalardaki performans değerlendirmeyi anlamaya yönelik sorular, performans değerlendirme yöntemlerinin iş tatminiyle ilişkisini ortaya koyan sorular yer almaktadır.

Anket, tanımlayıcı sorular, “var-yok”lu sorular ve büyük çoğunluğunu oluşturan 5’li Likert Ölçeği’ne göre hazırlanmış hipotez testlerinde kullanılacak olan sorulardan oluşmaktadır. 5’li Likert ölçeğinin seçilme nedeni, oluşturulmasının, uygulanmasının kolay olması ve gruplar arasındaki farklılıkları ölçmede sağladığı faydalardır. Özellikle işgörenlerin tutum farklılıklarını tespit edebilmek açısından ve bankacılık gibi zamana ve hıza duyarlı bir sektörde anket uygulayıp gereken verilere ulaşabilmek açısından Likert ölçeğinin seçilmesi büyük önem taşır.

### 3.8. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Bu araştırmada daha öncede belirtildiği gibi ölçeklerde Likert türü beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Seçenekler üzerinde analiz yapabilmek için 1’den

5'e kadar sayısal değerler verilmiştir. Aritmetik ortalamanın değerlendirme aralığı için;  $(5-1=4)$  hesaplanan aralık katsayısına göre  $(4/5=0.80)$  seçenek aralıkları düzenlenmiştir. Buna göre aralıklar ve dereceleme maddeleri Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.1.** Seçeneklere Göre Derecelendirme Aralıkları

VERİLEN AĞIRLIK	SEÇENEKLER				SINIR
1	Hiç memnun değilim	Hiç dikkate alınmamaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	Hiç etkisi yok	1.00-1.80
2	Memnun değilim	Dikkate alınmamaktadır	Katılmıyorum	Etkisiz	1.81-2.60
3	Fikrim yok	Fikrim yok	Fikrim yok	Ne etkili ne etkisiz	2.61-3.40
4	Memnunum	Dikkate alınmaktadır	Katılıyorum	Etkili	3.41-4.20
5	Çok memnunum	Çok dikkate alınmaktadır	Kesinlikle katılıyorum	Çok etkili	4.21-5.00

### 3.8.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler

Ankete katılan banka personellerine öncelikli olarak tanımlayıcı sorular sorulmuştur. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, bankada çalışma süresi, çalışılan bankanın mülkiyet durumu, bu sektördeki çalışılan banka sayısı ve çalışılan birimdir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2.** Demografik Değişkenlere İlişkin İstatistiki Sonuçlar

DEĞİŞKENLER	GRUPLAR	FREKANS	YÜZDE
<b>YAŞ ARALIĞI</b>	20-25	14	11,1
	26-31	48	38,1
	32-37	26	20,6
	38-43	21	16,7
	44-49	13	10,3
	50	4	3,2
	<b>TOPLAM</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
<b>CİNSİYET</b>	BAY	57	45,2
	BAYAN	69	54,8
	<b>TOPLAM</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	LİSE	17	13,5
	ÖNLİSANS	11	8,7
	LİSANS	84	66,7
	LİSANSÜSTÜ	14	11,1
	<b>TOPLAM</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	0-5	44	34,9
	6-10	34	27,0
	11-15	15	11,9
	16-20	14	11,1
	21-25	16	12,7
	26+	3	2,4
	<b>TOPLAM</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
<b>BANKALARIN MÜLKİYET DURUMU</b>	KAMU	51	40,5
	ÖZEL	75	59,5
	<b>TOPLAM</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
<b>ÇALIŞILAN BANKA SAYISI</b>	1	81	64,3
	2	35	27,8
	3	5	4,0
	4	4	3,2
	5+	1	0,8
	<b>TOPLAM</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
<b>ÇALIŞILAN BİRİM</b>	GİŞE/ŞUBE OP./DIŞ İŞ./KAMBIYO	75	59,5
	MÜŞTERİ İLŞ./PAZARLAMA/İSTİH. VE MALİ ANALİZ	51	40,5
	<b>TOPLAM</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Tablo 3.2'ye göre ankete katılan banka personellerinden %11,1'i 20- 25 yaş aralığında, %38,1'i 26- 31 yaş aralığında, % 20,6' sı 32 -37 yaş aralığında, %16,7'si 38 -43 yaş aralığında, %10,3' ü 44-49 yaş aralığında ve % 3,2' si 50 yaş ve üstündedir. Bu durumda en yüksek yüzdeye sahip grup 26-31'dir ve bu da banka personellerinin yaş ortalamalarının oldukça genç olduğunu göstermektedir. Katılımcılardan %45,2'si bay, %54,8'i bayandır. Eğitim düzeylerine bakıldığında % 13,5'i lise mezunu, % 8,7'si ön lisans mezunu, %66,7'si lisans mezunu ve %11,1'i

yüksek lisans mezunudur. Çalışma sürelerine bakıldığında % 34,9'u 0- 5 yıl, % 27,0'ı 6- 10 yıl, % 11,9'u 11- 15 yıl, % 11,1'i 16- 20 yıl, % 12,7'si 21- 25 yıl ve % 2,4' ü 26 ve daha fazla yıldır bankacılık sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Bankaların mülkiyet durumuna göre, % 40,5'ini kamu mülkiyetli bankalar, % 59,5'ini özel mülkiyetli bankalar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan banka personellerinin %64,3'ünün çalıştığı ilk banka, % 27,8'inin çalıştığı ikinci banka, %4'ünün çalıştığı üçüncü banka, % 3,2'sinin çalıştığı dördüncü banka ve % 0,8'inin çalıştığı beşinci ve beşten fazla sayıda banka sayıdır. Banka personellerinin % 59,5'i çalıştıkları şubenin Gişe/Şube Operasyonları/Dış İşlemler/Kambiyo Birimlerinde, % 40,5'i Müşteri İlişkileri/Pazarlama/İstihbarat ve Mali Analiz birimlerinde çalışmaktadır. Ankete toplam 126 kişi katılmıştır.

### 3.8.2. Bankacılık Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi

Yapılan çalışmaya göre, ankete katılan banka çalışanlarının iş tatmin düzeyleri sorulmuş ve elde edilen veriler ortalama ve standart sapma olarak verilmiştir(Tablo 3.3).

**Tablo 3.3. Bankacılık Sektöründe Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeyleri**

	N	Ortalama	Standart Sapma
İş Tatmin Düzeyi	126	3,33	1,11

1: Hiç memnun değilim 2: Memnun değilim 3: Fikrim Yok  
4: Memnunum 5: Çok memnunum

Tablo 3.3' de yer alan bilgilere göre bankada çalışanların iş tatmin düzeylerinin ortalaması 3,33 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların iş tatmin düzeylerinin ölçeğe göre fikrim yok aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminlerinin sağlanamadığını söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır.

### 3.8.3. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanlardan alınan bilgiler doğrultusunda bankalarda uygulanan performans değerlendirme sisteminde nasıl bir yöntem uygulandığı ile ilgili frekans ve yüzdelik dağılım bilgileri Tablo 3.4' de gösterilmektedir.

**Tablo 3.4** Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri ve Yüzdesel Dağılımı

YÖNTEM	N	FREKANS	YÜZDE
Daha önceden belirlenmiş kriterlere göre sicil amirinin değerlendirmesi	126	91	72,2
Genel olarak davranış ve tutumların sicil amiri tarafından bireysel olarak değerlendirmesi		52	41,3
Performansın değerlendirilirken aynı konumda çalışan diğer kişilerle karşılaştırılması		33	26,2
Performans değerlendiricinin sürekli olarak bir gözlem içerisinde ve yapılan her davranışın not edilerek değerlendirmeye tabi tutulması		20	15,9
Performans değerlendirmede ulaşılmak istenen amaçlar ve sonuçların astlar ve üstlerle birlikte belirlenmesi		29	23

Tablo 3.4’ de yer alan sonuçlara göre bankalarda en çok uygulanan yöntem %72,2 seçim yüzdesi ve 91 N sayısı ile “Daha önceden belirlenmiş kriterlere göre sicil amirinin değerlendirmesi”, en az uygulanan yöntemin ise 20 N sayısı ve %15,9 yüzdesi ile “Performans değerlendiricinin sürekli olarak bir gözlem içerisinde ve yapılan her davranışın not edilerek değerlendirmeye tabi tutulması” olarak tespit edilmiştir. Tablo 3.4 incelendiğinde önemli bir diğer sonucun uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin tamamının önemli ölçüde uygulandığıdır.

#### 3.8.4. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminde Yetkili Kişilere Yönelik Değerlendirme

Araştırma sonuçlarına göre; bankalarda performans değerlendirmede yetkili kişilere ilişkin frekans ile yüzdelik dağılım bilgileri Tablo 3.5’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.5.** Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminde Yetkili Kişilere Göre Anket Sonuçları

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YETKİLİ KİŞİLER	N	FREKANS	YÜZDE
Müdür	126	117	92,9
Yönetmen		81	64,3
Yetkili		30	23,8
Müşteriler		12	9,5
Çalışma Arkadaşları		3	2,4

Buna göre performans değerlendirme sisteminde en fazla yetkili olarak görülen kişi 92,9 yüzdesi ile “Müdür” dür. Daha sonra sırasıyla Yönetmen, Yetkili ve müşteriler gelmektedir. En az yetkili olarak görülen kişi ise 2,4 yüzdesi ile “Çalışma

Arkadaşları” olarak değerlendirilmiştir. Buna göre performans değerlendirmede klasik anlayışın halen yoğun olarak devam ettiği açık şekilde görülmektedir.

### 3.8.5. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktörler

Bankalarda uygulanan performans değerlendirme sisteminde dikkate alınan faktörlere ilişkin sonuçlar ise ortalama ve standart sapma bazında elde edilmekte ve bu sonuçlar Tablo 3.6’ da gösterilmektedir.

**Tablo 3.6.** Performans Değerlendirmede Dikkate Alınan Faktörlere İlişkin İstatistikî Sonuçlar

FAKTÖRLER	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kişinin performansı ile ilgili kişiye geribildirim verilmesi	126	3,67	1,265
Kişinin işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması		4,08	0,993
Kişinin kendi başına karar alabilme yeteneğine sahip olabilmesi		3,93	0,973
İnisiyatif sahibi olabilmesi		3,80	0,980
Müşteriye karşı tutumunu tamamen müşteri odaklı olarak gerçekleştirmesi		4,10	0,950
Zamanı iyi kullanabilmesi		4,11	0,923
Sosyal yanının güçlü olması		3,93	0,922
Teknolojik araçların kullanımına yatkınlık		3,83	0,978
İkna yeteneğinin yüksek olması		4,24	0,824
Her zaman temiz ve bakımlı bir görünüme sahip olma		4,25	0,769
Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme		4,13	0,870
Takım çalışmasına yatkın olması		4,03	0,912
Kendi başarısından daha çok ekip başarısını ön plana çıkarma eğilimi		3,68	1,040
Kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesi		3,63	1,157
Yeni görevleri öğrenme yeteneği ve gönüllüğü		3,83	0,989
Niceliksel olarak fazla iş yapabilmesi		3,92	1,001
Niteliksel olarak kaliteli ve iyi iş yapabilmesi		3,97	1,011
Yeni fikirler geliştirme yeteneği		3,81	0,953
Kuruma olan bağlılığı		3,85	1,044
Çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyeti		4,19	0,969
Kurumun politika, strateji ve genel amaçlarını kendi amaçlarından ön planda tutması		3,94	0,966

1: Hiç dikkate alınmamaktadır 2: Dikkate alınmamaktadır 3: Fikrim yok 4: Dikkate alınmaktadır 5: Çok dikkate alınmaktadır

Bankalarda çalışanların performansı değerlendirilirken dikkate alınan faktörlere ilişkin sonuçlar dikkate alınma derecesine göre Tablo 3.6’da gösterilmektedir. Buna göre tüm faktörler göreceli olarak dikkate alınmaktadır ancak

4,25 ortalama ile “Her zaman temiz ve bakımlı bir görünüme sahip olma” ve 4,24 ortalama ile “İkna yeteneğinin yüksek olması” faktörlerinin çok dikkate alındığı ortaya çıkmıştır. Daha düşük düzeyde dikkate alınan faktörler ise sırasıyla “Çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyet”, “Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme”, “Zamanı iyi kullanabilmesi”, “Müşteriye karşı tutumunu tamamen müşteri odaklı olarak gerçekleştirmesi”, “Kişinin işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması”, “Takım çalışmasına yatkın olması”dır. En düşük seviyede dikkate alınan değişken ise 3,63 ile “Kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesi” dir.

### **3.8.6. Performans Değerlendirme Sistemi – Çalışanların İş Tatmin Düzeyi İlişkisi**

Çalışanların, performans değerlendirme sisteminin iş tatminlerini ne yönde etkilediği ile ilgili bilgiler ise Tablo 3.7 ‘ de gösterilmektedir.

**Tablo 3.7.** Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi İle İlgili Betimsel İstatistik Sonuçları

	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması iş tatminimi etkiler.	126	3,21	1,250
Çalışanların performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgiye sahip olmaları iş tatminlerini etkiler.		3,23	1,208
Çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimle ulaştırılması iş tatminlerini etkiler.		3,37	1,198
Performansın diğer iş arkadaşlarımızla karşılaştırılarak değerlendirilmesi iş tatminimizi etkiler.		3,10	1,206
İş içerisinde bilinçli ve bilinçsiz yapılan her davranış performans değerlendirmesinde dikkate alınarak bizi baskı altına sokar.		3,21	1,078
Performans değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi iş tatminimizi etkiler.		3,37	1,256
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler.		3,41	1,112
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçlarının, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılması iş tatminimizi etkiler.		3,18	1,155
Yöneticilerin performansının düşük olması iş görenlerin performansını etkiler		3,72	1,198
Çalıştığım bankada yöneticilerin, iş görenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı vermesi iş tatminimi etkiler.		2,64	1,163
Çalıştığım bankada yöneticilerin, unvanı yüksek olan iş görenlere genelde yüksek puan vermeleri iş tatminimi etkiler.		2,71	1,227
Çalıştığım bankada gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı sıcak ya da soğuk oluşu iş görenlerin performansını etkiler		3,85	1,160

1: Kesinlikle katılıyorum 2: Katılıyorum 3: Fikrim yok 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 3.7’ de yer alan sonuçlar incelendiğinde iş tatminini en az düzeyde etkilediği düşünülen performans değerlendirme yönteminin özelliği 2,64 ortalama ile “Çalıştığım bankada yöneticilerin, iş görenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı vermesi iş tatminimi etkiler”, dir. Daha sonra en az düzeyde katılılan düşünceler sırasıyla, 2,71 ortalama ile “Çalıştığım bankada yöneticilerin, unvanı yüksek olan iş görenlere genelde yüksek puan vermeleri iş tatminimi etkiler”, 3,21 ortalama ile “Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması iş tatminimi etkiler”, 3,23 ortalama ile “Çalışanların performans



değerlendirme kriterleri hakkında bilgiye sahip olmaları iş tatminlerini etkiler”, 3,37 ortalama ile “Çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimle ulaştırılması iş tatminlerini etkiler”, 3,10 ortalama ile “Performansın diğer iş arkadaşlarımızla karşılaştırılarak değerlendirilmesi iş tatminimizi etkiler”, 3,21 ortalama ile “İş içerisinde bilinçli ve bilinçsiz yapılan her davranış performans değerlendirmesinde dikkate alınarak bizi baskı altına sokar”, 3,37 ortalama ile “Performans değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi iş tatminimizi etkiler” ve 3,18 ortalama ile “Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçlarının, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılması iş tatminimizi etkiler” seçenekleri hakkında çalışanların fikrim yok seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir. Bunun yanında 3,41 ortalama ile “Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirme de göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler”, 3,72 ortalama ile “Yöneticilerin performansının düşük olmasının iş görenlerin de performansını etkiler” ve 3,85 ortalama ile “Çalıştığım bankada gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı sıcak ya da soğuk oluşu iş görenlerin performansını etkiler” dir.

### 3.8.7. İş Tatmininin Çalışanın Verimliliği Üzerindeki Etkisi

Araştırmada ele alınan bir diğer konu, kişinin yaptığı işten mutluluk ve huzur duyması olarak tanımlanan iş tatmininin kişinin verimliliği üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu bilgiye ilişkin sonuçlar Tablo 3.8’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.8.** İş Tatmininin Kişinin Verimliliği Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi

	<b>ORTALAMA</b>
İş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisi	4,48

1: Kesinlikle etkisizdir 2: Etkisizdir 3: Ne etkili ne etkisiz 4: Etkilidir 5: Kesinlikle etkilidir

Araştırma sonucunda, iş tatmininin kişinin verimliliği üzerinde kesinlikle etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Burada ortalama 4,48 olarak elde edilmiş ve belirlediğimiz sınıra göre etki derecesi son derece yüksektir.

### 3.8.8. Bankalarda Performans Değerlendirme Sisteminde Kullanılan Ödüllendirme Araçları

Performans değerlendirme sonucunda bankalarda ödüllendirme sisteminde kullanılan araçlar ve bunların frekans, yüzdelik dağılım ve ortalama değerleri Tablo 3.9’ da gösterilmektedir. Bu sonuçlar incelendiğinde % 73 oranı ile “prim verilmesi” seçeneği en yaygın kullanılan araç olarak görülmektedir. Bunu % 62,7 oranı ile “Terfi yaptırılması”, %57,1 oranı ile “Derece/Kadro yükseltilmesi”, %50,8 oranı ile “Başarının ilan edilmesi”, %47,6 oranı ile “Eğitim verilmesi”, %42,9 oranı ile “Maaş Zammı”, %36,5 oranı ile “Daha rahat konumlara geçiş” ve son olarak %10,3 oranı ile “Fazladan izin verilmesi” seçenekleri izlemektedir. Ortalamalarında belirtilen bu sonuçları desteklediği görülmektedir.

**Tablo 3.9.** Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçların Bankalarda Kullanılmasına İlişkin Anket Sonuçları

ARAÇLAR	N	FREKANS	YÜZDE	ORTALAMA
Maaş zammı	126	54	42,9	1,57
Prim verilmesi		92	73	1,27
Terfi yaptırılması		79	62,7	1,37
Başarının ilan edilmesi		63	50,8	1,49
Fazladan izin verilmesi		13	10,3	1,90
Eğitim verilmesi		60	47,6	1,52
Derece/Kadro yükseltilmesi		72	57,1	1,43
Daha rahat konumlara geçiş		46	36,5	1,63

1: Var 2: Yok

### 3.8.9. Ödüllendirme Sistemindeki Araçlar İle İş Tatmini İlişkisi

Çalışanların görüşlerine göre performans değerlendirmede ki ödüllendirme sistemi araçlarının çalışanların iş tatminlerini ne düzeyde etkilediği sonuçları ise Tablo 3.10’da belirtilmiştir.

**Tablo 3.10.** Performans Değerlendirmedeki Ödüllendirme Araçlarının Çalışanların İş Tatminine Olan Etkisi

ARAÇLAR	ORTALAMA
Maaş zammı	4,60
Prim verilmesi	4,62
Terfi yaptırılması	4,60
Başarının ilan edilmesi	3,90

1: Kesinlikle etkisizdir 2: Etkisizdir 3: Ne etkili ne etkisiz 4: Etkilidir 5: Kesinlikle etkilidir

Buna göre tabloda yer alan ortalamalar incelenmiş ve 4,60 ortalama ile “Maaş zammı”, 4,62 ortalama ile “Prim verilmesi” ve yine 4,60 ortalama ile “Terfi yaptırılması” araçlarının kesinlikle etkili olduğu, 3,90 ortalama ile “Başarının ilan edilmesi” aracının ise etkili olduğu ancak diğerlerine göre etkisinin daha az olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

### 3.8.10. Esnek ve Standart Performans Değerlendirme Sistemi İle İş Tatmini İlişkisi

Esnek ve standart performans değerlendirme sisteminin iş tatminine olan etkisi araştırmamızda ele alınan bir diğer konudur. Buna göre esnek performans değerlendirme sisteminin standart performans değerlendirme sistemine göre daha etkili olduğu görülmektedir. Bu bilgiye Tablo 3.11’de yer alan ortalama değerler incelenerek ulaşılabilir. Buna göre 3,77 ortalama ile esnek performans değerlendirme sisteminin etkili olduğu, standart performans değerlendirme sisteminin ise 2.98 ortalama ile ne etkili ne de etkisiz aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.11.** Esnek ve Standart Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatminine Olan Etkisi

	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Esnek performans değerlendirme sisteminin iş tatminine olan etkisi	126	3,77	0,750
Standart performans değerlendirme sisteminin iş tatminine olan etkisi	126	2,98	1,047

1: Kesinlikle etkisizdir 2: Etkisizdir 3: Ne etkili ne etkisiz 4: Etkilidir 5: Kesinlikle etkilidir

### 3.8.11. Çalışanların İşten Beklentileri

Çalışanların işlerinden beklentilerine ilişkin frekans değerlerini gösteren sonuçlar ise Tablo 3.12’de verilmektedir.

**Tablo 3.12. Çalışanların İşten Beklentilerine İlişkin Anket Sonuçları**

BEKLENTİLER	N	FREKANS	YÜZDE
İyi bir maaş	126	114	90,5
Güvenli bir ortam		39	31
İş güvencesi		94	74,6
İyi Çalışma arkadaşları		32	25,4
Eğitim imkanı		32	25,4
Daha az bürokrasi		15	11,9
Ödül sisteminin olması		40	31,7
Yaratıcılık		9	7,1
Sosyal hizmetlerin varlığı		55	43,7
Kişisel gelişim		19	15,1
Statü kazanmak		38	30,2
İyi ve güvenilir yöneticiler		28	22,2
İyi bir çevre kazanmak		14	11,1
Kariyer olanaklarının olması		62	49,2
Yurt dışı imkanı		12	9,5
İyi teknik donanım		3	2,4
Esnek çalışma saatleri		27	21,4
Yetki ve sorumluluk verilmesi		12	9,5
Kadın personele duyarlı yaklaşım		4	3,2
Ekip çalışması imkanı		11	8,7

Araştırma sonuçlarına göre işten en fazla beklenti %90,5 oranı ile “İyi bir maaş” iken diğer 4 önemli değişken sırasıyla %74,6 oranı ile “İş güvencesi”, %49,2 oranı ile “Kariyer olanaklarının olması”, %43,7 oranı ile “Sosyal hizmetlerin varlığı” ve %31,7 oranı ile “Ödül sisteminin olması”dır. Buna göre maddi unsurlar ve iş güvencesi çalışanlar için son derece önemlidir.

### 3.8.12. Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri İle Bulunulan Pozisyon Arasındaki İlişki

Banka çalışanları bulundukları pozisyon bakımından operasyoncular ve pazarlamacılar olarak ayrılmış ve bu birimlerde çalışanlar yine görevlerine göre iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmış, sonuçlar Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.13.** Bulunulan Pozisyon İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişki İçin Betimsel İstatistik Sonuçları

		N	ORTALAMA
<b>OPERASYONCULAR</b>	Gişe yetkilisi	41	2,98
	Yetkili	15	3,07
	Yönetmen yardımcısı	8	3,00
	Yönetmen	5	4,00
<b>PAZARLAMACILAR</b>	Müşteri temsilcisi	14	3,14
	Yetkili müşteri temsilcisi	14	4,00
	Yönetmen yardımcısı	16	3,63
	Yönetmen	13	3,85

Tablodan elde edilen sonuçlara bakıldığında operasyoncular içinde en yüksek iş tatminine sahip olanlar 4,00 ortalama ile yönetmenler, en düşük iş tatminine sahip olanlar ise 2,98 ortalama ile gişe yetkilileridir. Yine aynı şekilde pazarlamacılar içinde en yüksek iş tatminine sahip olanlar 4,00 ortalama ile yetkili müşteri temsilcileri, en düşük tatmin düzeyine sahip olanlar ise 3,14 tatmin düzeyi ile müşteri temsilcileridir.

### 3.8.13. Hipotez Testleri

Bir karar işlemi olarak geleneksel sınama kuralı, örneklem gözlemlerine dayanarak sınanan evren değerleri için sonuç çıkarma sürecini içerir. Ham bilgilerle, ham bilgilerden elde edilen veriler arasında bazı farklar olacaktır. Amaç bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının belirlenmesidir. Hakkında genelleme yapılacak evren ile örnekleme işlemleriyle ilgili varsayımlarda bulunmak gerekmektedir.

Dağılımlarla ilgili varyansların gerçeklere uygunluğunu belli olasılıklar çerçevesinde araştırma, test etme, hipotez testlerinin konusudur (Bozkurt, 2001: 95).

Rassal bir değişkenin dağılımı için ileri sürülmüş bir varsayım olarak da tanımlanabilen istatistiksel hipotez, uygulamada genellikle evrenin bir veya daha fazla evren değerini belirleyen bir şekilde verilmektedir. Doğru ve yanlış olabilen hipotezler genellikle geçersiz kılınmak ve ya reddedilmek için kurulur (Çömlekçi, 1998: 328-329).

Student veya t dağılımı, dağılımı normal, ancak ölçünlü sapması bilinmeyen bir evrenden seçilmiş 30 veya daha az birim içeren örneklem için hesaplanan  $\bar{x}$  'nın örneklem dağılımıdır. T dağılımı, tahminlerde kullanılan son derece önemli bir dağılım olmakla beraber, ikiden fazla ortalama için kullanılamamaktadır; bu konuda F dağılımından yararlanılmaktadır (Çömlekçi, 1998: 389).

F dağılımı, ikiden fazla ortalama karşılaştırması söz konusu olduğunda kullanılmaktadır. F dağılımı kareli iki niceliğin oranı niteliğinde olduğundan, F örneklem değeri 0 ile  $+\infty$  arasında değişen değerler almaktadır (Çömlekçi, 1998: 391).

Araştırmanın temel hipotezlerini test etmek amacı ile hipotez testlerinden iki ortalamanın farkının testi (t testi) ve tek yönlü varyans analizi (Anova) ( F testi ) kullanılmıştır.

#### 3.8.13.1. Cinsiyet Faktörü ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0$  :Cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  :Cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

Kurulan hipotezi test etmek amacı ile t testi uygulanmıştır ve buna ilişkin sonuçlar Tablo 3.14 ve Tablo 3.15' de verilmektedir.

**Tablo 3.14.** Cinsiyet ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre Betimsel İstatistik Sonuçları

	CİNSİYET	N	ORTALAMA
BULUNULAN POZİSYONDAN MEMNUNİYET DÜZEYİ	BAY	57	3,21
	BAYAN	69	3,43

**Tablo 3.15.** Cinsiyet İle İş tatmini Arasındaki İlişkiye Göre t-testi Sonuçları

	df	Sig. (p değeri)
BULUNULAN POZİSYONDAN MEMNUNİYET DÜZEYİ	124	0,261

Tablo 3.15’de yer alan p değerine bakıldığında ( $p > 0,05$ ) cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ve buna göre  $H_0$  kabul edilmektedir. Tablo 3.14’de yer alan ortalama değerlere bakıldığında bayanların 3,43 ortalama ile iş tatmin düzeylerinin 3,21 ortalama ile bay katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak bu farka rağmen istatistikî olarak aralarında anlamlı bir fark görülmemektedir.

### 3.8.13.2. Eğitim Durumu Değişkeni ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Eğitim durumu değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir:

$H_0$  :Eğitim durumu değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  :Eğitim durumu değişkeni ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

Kurulan hipotezi test etmek amacı ile F testi uygulanmıştır. Bu teste ilişkin sonuçlar ise Tablo 3.16’da gösterilmektedir.

**Tablo 3.16.** Eğitim Durumu Değişkeni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre F Testi Sonuçları

	<b>KARELER TOPLAMI</b>	<b>df</b>	<b>KARE ORTALAMASI</b>	<b>F</b>	<b>Sig. ( p DEĞERİ)</b>
<b>GRUPLAR ARASINDA</b>	13,084	3	4,361	3,776	0,012
<b>GRUPLAR İÇİNDE</b>	140,916	122	1,155		

F testi sonuçları incelendiğinde  $p=0,012$  değeri elde edilmiş ve buna göre gruplar arasında en az bir tanesinde anlamlı düzeyde fark olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_1$  kabul edilmektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacı ile Scheffe testi uygulanmıştır. Bu teste ilişkin sonuçlar Tablo 3.17’de verilmektedir.

**Tablo 3.17.** Eğitim Durumu Değişkeni İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre SCHEFFE testi Sonuçları

	EĞİTİM DURUMU	EĞİTİM DURUMU	Sig. ( p değeri)
SCHEFFE	LİSE	ÖNLİSANS	0,400
		LİSANS	0,100
		LİSANSÜSTÜ	0,015
	ÖNLİSANS	LİSE	0,400
		LİSANS	1,000
		LİSANSÜSTÜ	0,638
	LİSANS	LİSE	0,100
		ÖNLİSANS	1,000
		LİSANSÜSTÜ	0,359
	LİSANSÜSTÜ	LİSE	0,015
		ÖNLİSANS	0,638
		LİSANS	0,359

Tablo 3.17’de yer alan sonuçlar incelendiğinde  $p=0,015 < 0,05$  olarak elde edilmesi nedeni ile eğitim durumu lise ile eğitim durumu lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi yönde olduğunu belirlemek için Tablo 3.18’de yer alan betimsel istatistik sonuçları incelenebilir. Buna göre lise eğitim seviyesinde bulunanların iş tatmin düzeyi ortalaması 2,65 olarak, ön lisans eğitim seviyesinde bulunanların iş tatmin düzeyi ortalaması 3,36 olarak, lisans eğitim seviyesinde bulunanların iş tatmin düzeyi ortalaması 3,37 olarak ve lisansüstü eğitim seviyesinde bulunanların iş tatmin düzeyi ortalaması 3,93 olarak bulunmuştur. Eğitim seviyesinin arttıkça iş tatmin düzeyinde artış olduğu açıkça görülmektedir.

**Tablo 3.18.** Eğitim Durumu Değişkeni İle İlgili İş Tatmin Düzeylerine İlişkin İstatistikî Sonuçlar

	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
LİSE	17	2,65	1,169
ÖNLİSANS	11	3,36	1,206
LİSANS	84	3,37	1,062
LİSANSÜSTÜ	14	3,93	0,917

### 3.8.13.3. Bankanın Mülkiyet Durumu İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Bankanın mülkiyet durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi için kurulan hipotez aşağıdaki gibidir:



$H_0$  :Özel ve Kamu banka çalışanlarının iş tatminleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  :Özel ve Kamu banka çalışanlarının iş tatminleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Kurulan hipotezi test etmek amacı ile t testi uygulanmıştır ve buna ilişkin sonuçlar Tablo 3.19 ve Tablo 3.20’de verilmektedir.

**Tablo 3.19.** Bankanın Mülkiyet Durumu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre T Testi Sonuçları

	t	df	Sig. ( p değeri )
BULUNULAN POZİSYONDAN MEMNUNİYET DÜZEYİ	-2,680	124	0,008

**Tablo 3.20.** Bankanın Mülkiyet Durumu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Göre İstatistikî Sonuçlar

	ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
BULUNULAN POZİSYONDAN MEMNUNİYET DÜZEYİ	KAMU	51	3,02	1,068
	ÖZEL	75	3,55	1,094

Tablo 3.19’da yer alan p değerine bakıldığında ( $p < 0,05$ ) bankanın mülkiyet durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ve buna göre  $H_1$  kabul edilmektedir. Tablo 3.20’de yer alan ortalama değerlere bakıldığında ise özel bankada çalışanların 3,55 ortalama ile iş tatmin düzeylerinin 3,02 ortalama ile kamu bankasında çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

#### 3.8.13.4. Bankanın Mülkiyet Durumu ile Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktör İlişkisi

Bankanın mülkiyet durumu değişkeni ile performans değerlendirme sisteminde dikkate alınan faktörler arasındaki ilişkinin boyut ve yönü test edilmiştir. Faktörler ile bankanın mülkiyet yapısı arasındaki ilişkiyi test etmek için t testi uygulanmıştır ve buna ilişkin sonuçlar Tablo 3.21 ve Tablo 3.22’de verilmektedir.

**Tablo.3.21.** Bankanın Mülkiyet Durumu ile Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktör İlişkisi

		df	Sig. (p)
<b>PERFORMANS DEĞERLEMEDE DİKKATE ALINAN FAKTÖRLER</b>	Kişinin performansı ile ilgili kişiye geribildirim verilmesi	124	0,152
	Kişinin işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması	124	0,863
	Kişinin kendi başına karar alabilme yeteneğine sahip olabilmesi	124	0,320
	İnisiyatif sahibi olabilmesi	124	0,596
	Müşteriye karşı tutumunu tamamen müşteri odaklı olarak gerçekleştirmesi	124	<b>0,023*</b>
	Zamanı iyi kullanabilmesi	124	<b>0,002*</b>
	Sosyal yanının güçlü olması	124	0,100
	Teknolojik araçların kullanımına yatkınlık	124	0,644
	İkna yeteneğinin yüksek olması	124	<b>0,007*</b>
	Her zaman temiz ve bakımlı bir görünüme sahip olma	124	<b>0,000*</b>
	Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme	124	0,064
	Takım çalışmasına yatkın olması	124	0,086
	Kendi başarısından daha çok ekip başarısını ön plana çıkarma eğilimi	124	0,509
	Kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesi	124	0,347
	Yeni görevleri öğrenme yeteneği ve gönüllüğü	124	0,702
	Niceliksel olarak fazla iş yapabilmesi	124	0,105
	Niteliksel olarak kaliteli ve iyi iş yapabilmesi	124	<b>0,009*</b>
	Yeni fikirler geliştirme yeteneği	124	0,077
	Kuruma olan bağlılığı	124	<b>0,007*</b>
	Çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyeti	124	<b>0,003*</b>
	Kurumun politika, strateji ve genel amaçlarını kendi amaçlarından ön planda tutması	124	<b>0,001*</b>

\* %5 Anlamlılık Düzeyi

Tablo.3.21' e göre elde edilen p değerleri 0,05 ile karşılaştırıldığında; Kişinin performansı ile ilgili kişiye geribildirim verilmesine ilişkin p değeri 0,152, Kişinin işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olmasına ilişkin p değeri 0,863, Kişinin kendi başına karar alabilme yeteneğine sahip olabilmesine ilişkin p değeri 0,320 ve İnisiyatif sahibi olabilmesine ilişkin p değeri 0,596, Sosyal yanının güçlü olması olmasına ilişkin p değeri 0,100, Teknolojik araçların kullanımına yatkınlık değişkenine ilişkin p değeri 0,644, Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme değişkenine ilişkin p değeri 0,064, Takım çalışmasına yatkın olması değişkenine ilişkin p değeri 0,086, Kendi başarısından daha çok ekip başarısını ön plana çıkarma eğilimine ilişkin p değeri 0,509, Kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesi değişkenine ilişkin p değeri 0,347, Yeni görevleri öğrenme yeteneği ve gönüllüğü değişkenine ilişkin p değeri 0,702, Niceliksel olarak fazla iş

yapabilmesi değişkenine ilişkin p değeri 0,105, Yeni fikirler geliştirme yeteneğine ilişkin p değeri 0,077 bulunmuştur. Bu değerlerin hepsinin 0,05’den büyük olduğu tespit edilmiştir. Yani söz konusu bu değişkenlerle bankanın mülkiyet durumu arasında anlamlı bir fark yoktur. Yine aynı şekilde Müşteriye karşı tutumunu tamamen müşteri odaklı olarak gerçekleştirmesi değişkenine ilişkin p değeri 0,023, Zamanı iyi kullanabilmesi değişkenine ilişkin p değeri 0,002, İkna yeteneğinin yüksek olması değişkenine ilişkin p değeri 0,007, Her zaman temiz ve bakımlı bir görünüme sahip olma değişkenine ilişkin p değeri 0,000, Niteliksel olarak kaliteli ve iyi iş yapabilmesi değişkenine ilişkin p değeri 0,009, Kuruma olan bağlılığı değişkenine ilişkin p değeri 0,007, Çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyeti değişkenine ilişkin p değeri 0,003, Kurumun politika, strateji ve genel amaçlarını kendi amaçlarından ön planda tutması değişkenine ilişkin p değeri 0,001 bulunmuştur.

Bu değerlerin hepsi 0,05’ den küçük olduğu için söz konusu bu değişkenlerle bankanın mülkiyet durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo.3.22.** Bankanın Mülkiyet Durumu ile Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkate Alınan Faktörlere İlişkin Betimsel İstatistik Sonuç Tablosu

		<b>ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>S.S.</b>
<b>PERFORMANS DEĞERLEMEDE DİKKATE ALINAN FAKTÖRLER</b>	Kişinin performansı ile ilgili kişiye geribildirim verilmesi	KAMU	51	3,47	1,447
		ÖZEL	75	3,80	1,115
	Kişinin işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması	KAMU	51	4,10	0,985
		ÖZEL	75	4,07	1,004
	Kişinin kendi başına karar alabilme yeteneğine sahip olabilmesi	KAMU	51	3,82	1,090
		ÖZEL	75	4,00	0,885
	İnisiyatif sahibi olabilmesi	KAMU	51	3,75	1,093
		ÖZEL	75	3,84	0,901

<b>PERFORMANS DEĞERLEMEDE DİKKATE ALINAN FAKTÖRLER</b>		<b>ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>S.S.</b>
	Müşteriye karşı tutumunu tamamen müşteri odaklı olarak gerçekleştirmesi	KAMU	51	3,86	1,096
		ÖZEL	75	4,25	0,807
	Zamanı iyi kullanabilmesi	KAMU	51	3,80	1,077
		ÖZEL	75	4,32	0,738
	Sosyal yanının güçlü olması	KAMU	51	3,76	0,971
		ÖZEL	75	4,04	0,877
	Teknolojik araçların kullanımına yatkınlık	KAMU	51	3,78	1,026
		ÖZEL	75	3,87	0,949
	İkna yeteneğinin yüksek olması	KAMU	51	4,00	1,000
		ÖZEL	75	4,40	0,637
	Her zaman temiz ve bakımlı bir görünüme sahip olma	KAMU	51	3,96	0,894
		ÖZEL	75	4,45	0,599
	Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme	KAMU	51	3,96	1,019
		ÖZEL	75	4,25	0,737
	Takım çalışmasına yatkın olması	KAMU	51	3,86	1,040
		ÖZEL	75	4,15	0,800
	Kendi başarısından daha çok ekip başarısını ön plana çıkarma eğilimi	KAMU	51	3,61	1,150
		ÖZEL	75	3,73	0,963
	Kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesi	KAMU	51	3,75	0,997
		ÖZEL	75	3,55	1,255
	Yeni görevleri öğrenme yeteneği ve gönüllüğü	KAMU	51	3,78	0,966
		ÖZEL	75	3,85	1,009
	Niceliksel olarak fazla iş yapabilmesi	KAMU	51	3,75	1,129
		ÖZEL	75	4,04	0,892
	Niteliksel olarak kaliteli ve iyi iş yapabilmesi	KAMU	51	3,69	1,140
		ÖZEL	75	4,16	0,871
	Yeni fikirler geliştirme yeteneği	KAMU	51	3,63	1,058
		ÖZEL	75	3,93	0,859

<b>PERFORMANS DEĞERLEMEDE DİKKATE ALINAN FAKTÖRLER</b>		<b>ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>S.S.</b>
	Kuruma olan bağlılığı	KAMU	51	3,55	1,172
		ÖZEL	75	4,05	0,899
	Çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyeti	KAMU	51	3,88	1,125
		ÖZEL	75	4,40	0,788
	Kurumun politika, strateji ve genel amaçlarını kendi amaçlarından ön planda tutması	KAMU	51	3,61	1,150
		ÖZEL	75	4,17	0,742

Hipotez testleri sonucunda aralarında anlamlı fark olan değişkenler için oluşturulan betimsel istatistik tablosunda da ortalamalardan bu farklılık görülebilir. Bu değerlere göre özel mülkiyetli bankaların, belirlenen değerlendirme faktörleri ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

#### 3.8.13.5. Bankanın Mülkiyet Durumu İle Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sistemi Arasındaki İlişki

Bankalardaki ödüllendirme sisteminin mülkiyet durumuna göre farklılaşma gösterip göstermediği literatürde öngörülen ve kullanılan araçlarla ölçülmüş ve ilişkinin boyut ve yönü aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.23.** Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçlara İlişkin t-testi Tablosu

		<b>df</b>	<b>Sig. ( p Değeri)</b>
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNDE KULLANILAN ARAÇLAR</b>	Maaş zammı	124	<b>0,004</b>
	Prim verilmesi	124	<b>0,032</b>
	Terfi yaptırılması	124	<b>0,001</b>
	Başarının ilan edilmesi	124	<b>0,032</b>
	Fazladan izin verilmesi	124	<b>0,026</b>
	Eğitim verilmesi	124	0,644
	Derece/Kadro yükseltilmesi	124	<b>0,001</b>
	Daha rahat konumlara geçiş	124	<b>0,012</b>

Tablo 3.23' e göre elde edilen p değerleri 0.05 ile karşılaştırıldığında eğitim verilmesine ilişkin değer 0,644 çıkmıştır. Bu değer 0,05'den büyük olduğu için sadece kurulan  $H_{0,6}$  hipotezi kabul edilmektedir. Yani performans değerlendirme sisteminde ödüllendirme sisteminde kullanılan araçlardan eğitim verilmesi değişkeni, bankanın mülkiyet durumuna göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Diğer tüm değişkenler ile bankanın mülkiyet durumu arasında anlamlı bir fark vardır. Buda bankacılıkta kamu ve özel ayrımı olmadan eğitimin ödüllendirmede aynı düzeyde kullanıldığını göstermektedir.

**Tablo 3.24.** Performans Değerlendirme Sonucunda Ödüllendirme Sisteminde Kullanılan Araçlar İle Bankanın Mülkiyet Durumu Arasındaki Grup İstatistikleri Tablosu

		ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNDE KULLANILAN ARAÇLAR</b>	Maaş zammı	KAMU	51	1,73	0,451
		ÖZEL	75	1,47	0,502
	Prim verilmesi	KAMU	51	1,37	0,488
		ÖZEL	75	1,20	0,403
	Terfi yaptırılması	KAMU	51	1,55	0,503
		ÖZEL	75	1,25	0,438
	Başarının ilan edilmesi	KAMU	51	1,61	0,493
		ÖZEL	75	1,41	0,496
	Fazladan izin verilmesi	KAMU	51	1,73	0,451
		ÖZEL	75	1,47	0,502
	Eğitim verilmesi	KAMU	51	1,37	0,488
		ÖZEL	75	1,20	0,403
	Derece/Kadro yükseltilmesi	KAMU	51	1,55	0,503
		ÖZEL	75	1,25	0,438
	Daha rahat konumlara geçiş	KAMU	51	1,61	0,493
		ÖZEL	75	1,41	0,496

Performans değerlendirme sonucunda ödüllendirme sisteminde kullanılan araçlar ile bankanın mülkiyet durumu arasındaki grup istatistikleri tablosuna göre, aralarında anlamlı fark olanların ortalama değerleri incelendiğinde özel mülkiyetli bankaların ortalamalarının 1'e daha yakın olduğu görülmektedir. Bu da ödüllendirme araçlarının özel mülkiyetli bankalarda daha çok kullanıldığının bir göstergesidir. Eğitim verilmesi ve prim verilmesi ödüllendirilme araçlarının ise diğerlerinden daha fazla dikkate alındığı söylenebilir.

### 3.8.13.6. Mülkiyet Durumu İle Performans Değerlendirmede Kullanılan Ödüllendirme Araçlarının İş Tatminine Olan İlişkisi

Performans değerlendirmede mülkiyet durumu ile ödüllendirme araçlarının iş tatminine olan etkisinin belirlenmesine yönelik istatistiksel analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3.25.** Mülkiyet Durumu ile Ödüllendirme Araçlarının İş Tatminine Olan Etkisine İlişkin t-testi Tablosu

		df	Sig. ( p Değeri)
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME DE ÖDÜLLENDİRME ARAÇLARI</b>	Maaş zammı	124	0,954
	Prim verilmesi	124	0,388
	Terfi yaptırılması	124	0,357
	Başarının ilan edilmesi	124	0,732

Uygulanan bağımsız t-testi sonuçlarına göre elde edilen tüm p değerleri 0,05' den büyük çıkmıştır. Yani bu durumda bütün  $H_0$  hipotezleri kabul edilmiştir. Buradan, performans değerlendirmedeki ödüllendirme sisteminde kullanılan araçların iş tatminine olan etkisi ile bankanın mülkiyet durumu arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu çıkarılmaktadır.

**Tablo 3.26.** Mülkiyet Durumu ile Ödüllendirme Araçlarının İş Tatminine Olan Etkisine İlişkin Grup İstatistikleri Tablosu

		<b>ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU</b>	N	ORTALAMA	S.S.
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME DE ÖDÜLLENDİRME ARAÇLARI</b>	Maaş zammı	KAMU	51	4,61	0,802
		ÖZEL	75	4,60	0,717
	Prim verilmesi	KAMU	51	4,55	0,808
		ÖZEL	75	4,67	0,704
	Terfi yaptırılması	KAMU	51	4,53	0,833
		ÖZEL	75	4,65	0,668
	Başarının ilan edilmesi	KAMU	51	3,94	1,287
		ÖZEL	75	3,87	1,131

Kamu ve özel mülkiyetli bankalar içinde bu 4 değişken iş tatmininde önemli iken, bir önceki karşılaştırmada görüldüğü üzere, bu değişkenler kamu mülkiyetli bankalarda çok fazla kullanılmamaktadır. Yukarıda iş tatmininin ölçülmesinde kamu mülkiyetli bankalarda iş tatmin düzeyinin daha düşük olması da bunu desteklemektedir (Tablo 3.26).

### 3.8.13.7. Esnek Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ile Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki

Esnek performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerindeki etkisi ile bankaların mülkiyet durumu arasındaki ilişki incelenmiş ve t-testi uygulanmıştır. Değişkenlerin bankaların mülkiyet durumuna göre aldığı değerler ve buna ilişkin test sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.27.** Esnek Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ile Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Tablosu

	df	Sig. (p değeri)
<b>ESNEK PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ</b>	124	0,950

Tablo 3.27'ye göre elde edilen p değeri 0,950'dir ve bu değer karşılaştırılacak olan 0,05'den büyüktür. Yani, esnek performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerindeki etkisi ile bankaların mülkiyet durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 3.28.** Esnek Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye İlişkin Grup İstatistikleri Tablosu

	<b>ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>STANDART SAPMA</b>
<b>ESNEK PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ</b>	KAMU	51	3,76	0,790
	ÖZEL	75	3,77	0,727

Grup istatistikleri tablosuna göre çalışılan bankanın mülkiyet durumu ile esnek performans değerlendirme sisteminin iş tatmini arasında fark olmadığı görülmektedir. Çıkan 3,76 ile 3,77 arasında da fark bulunmamaktadır. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar Tablo 3.1'e göre 3,41 ile 4,20 aralığındadır ve bu da etkilidir seçeneğine denk gelmektedir.



### 3.8.13.8. Standart Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ile Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki

Standart performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerindeki etkisi ile bankaların mülkiyet durumu arasındaki ilişki incelenmiş ve t-testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.29.** Standart Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ile Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişkiye İlişkin Bağımsız Örneklem Testi Tablosu

	df	Sig. (p değeri)
<b>STANDART PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ</b>	124	0,021

Tablo 3.29’a göre elde edilen p değeri 0,021’dir ve bu değer karşılaştırma yapılacak olan 0,05’den küçüktür. Diğer bir ifadeyle, standart performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik değerlendirme bankaların mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.30.** Standart Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye İlişkin Grup İstatistikleri Tablosu

	<b>ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU</b>	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
<b>STANDART PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ</b>	KAMU	51	3,24	0,992
	ÖZEL	75	2,80	1,053

Grup istatistikleri tablosuna göre çalışılan bankanın mülkiyet durumu ile standart performans değerlendirme sisteminin iş tatmini arasında fark olduğu görülmektedir. Kamu mülkiyetli bankalar için ortalama 3,24’tür ve bu değer Tablo 3.1’e göre “fikrim yok” aralığındadır. Özel mülkiyetli bankalar için ortalama değer ise 2,80’dir ve Tablo 3.1’e göre de bu değer “fikrim yok” aralığındadır, bu değer etkilidir seçeneğine daha yakındır.

### 3.8.13.9. Çalışanların İşten Beklentileri İle Bankaların Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki

Çalışanların işten beklentileriyle ilgili frekanslara bakıldığında, Tablo 3.12'ye göre tercih edilen ilk 5 beklenti; 114 ile maaş, 94 ile iş güvencesi, 62 ile kariyer olanakları, 55 ile sosyal hizmetler ve 40 ile ödül sistemidir. Seçim çoğunluğuna göre bu 5 değişken ile mülkiyet durumu karşılaştırılmış ve sonuçlar aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

**Tablo 3.31.** Çalışanların İşten Beklentilerinin Seçim Çokluğunda Tercih Edilen İlk 5 Seçenek ile Mülkiyet Durumunun Karşılaştırılmasına İlişkin Tablo

		N	ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU	
			KAMU	ÖZEL
BEKLENTİLER	İYİ BİR MAAŞ	114	37,7	62,3
	İŞ GÜVENCESİ	94	41,5	58,5
	KARİYER OLANAKLARININ OLMASI	55	36,4	63,6
	SOSYAL HİZMETLERİN VARLIĞI	62	38,7	61,3
	ÖDÜL SİSTEMİNİN OLMASI	40	35	65

Tabloya göre elde edilen ortalamalara ilişkin değerlere bakıldığında özel mülkiyetli bankaların ortalamalarının daha yüksek çıktığı görülmektedir.

**Tablo 3.32.** Çalışanların İşten Beklentilerinin Seçim Çokluğunda Tercih Edilen İlk 5 Seçenek ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Tablo

		N	YAŞ ARALIĞI					
			20-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50+
BEKLENTİLER	İYİ BİR MAAŞ	114	10,5	40,4	20,2	16,7	9,6	2,6
	İŞ GÜVENCESİ	94	8,5	37,2	23,4	18,1	9,6	3,2
	KARİYER OLANAKLARININ OLMASI	55	8,1	37,1	22,6	19,4	9,7	3,2
	SOSYAL HİZMETLERİN VARLIĞI	62	14,5	38,2	16,4	10,9	12,7	7,3
	ÖDÜL SİSTEMİNİN OLMASI	40	15,0	37,5	27,5	10,0	10,0	0,0

Tablo 3.32'ye göre iyi maaş beklentisi olan katılımcılar % 40,4 ile, iş güvencesini tercih eden katılımcılar %37,2 ile, kariyer olanaklarının olmasını tercih eden katılımcılar %37,1 ile, sosyal hizmetlerin varlığını tercih eden katılımcılar

%38,2 ile ve ödül sisteminin olmasını tercih eden katılımcılar % 37,5 ile 26-31 yaş aralığındadır.

#### 3.8.13.10. Eğitim Durumu İle Bankanın Mülkiyeti Arasındaki İlişki

Banka çalışanlarının eğitim durumu ile çalıştıkları bankanın mülkiyet durumu arasındaki farkı belirlemek amacıyla Ki-Kare testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.33.** Çalışanların Eğitim Durumu İle Bankanın Mülkiyeti Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Tablosu

	Değer	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Ki-Kare	30,345(a)	3	0,000

Elde edilen sonuca göre p değeri 0,000 bulunmuştur. Yani banka çalışanlarının eğitim durumu ile bankanın mülkiyet durumu bağımlıdır. Buna ilişkin çapraz tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3.34. Çalışanların Eğitim Durumu İle Bankanın Mülkiyet Durumu Karşılaştırması İçin Çapraz Tablo**

			ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU		TOPLAM
			KAMU	ÖZEL	
EĞİTİM DURUMU	LİSE		16	1	17
		Eğitim durumu içerisinde %	% 94,1	% 5,9	% 100,0
		Çalışılan bankanın mülkiyet durumu içerisinde %	% 31,4	% 1,3	% 13,5
	ÖNLİSANS		4	7	11
		Eğitim durumu içerisinde %	% 36,4	% 63,6	% 100,0
		Çalışılan bankanın mülkiyet durumu içerisinde %	% 7,8	% 9,3	% 8,7
	LİSANS		31	53	84
		Eğitim durumu içerisinde %	% 36,9	% 63,1	% 100,0
		Çalışılan bankanın mülkiyet durumu içerisinde %	% 60,8	% 70,7	% 66,7
	LİSANSÜSTÜ		0	14	14
		Eğitim durumu içerisinde %	% 0,0	% 100,0	% 100,0
		Çalışılan bankanın mülkiyet durumu içerisinde %	% 0,0	% 18,7	% 11,1
TOPLAM			51	75	126
		Eğitim durumu içerisinde %	% 40,5	% 59,5	% 100,0
		Çalışılan bankanın mülkiyet durumu içerisinde %	% 100,0	% 100,0	% 100,0

Yapılan bu ankette toplam 17 kişi lise mezunudur. Bunun %94,1'i kamu, %5,9'u özel mülkiyetli banka çalışanıdır. Toplam 11 ön lisans mezununun %36,4'ü kamu, %63,6'sı özel mülkiyetli banka çalışanı, toplam 84 lisans mezununun %36,9'u kamu, %63,1'i özel mülkiyetli banka çalışanı, 14 lisansüstü mezununun %100'ü özel mülkiyetli banka çalışanıdır. Bu sonuçlara göre, eğitim düzeyinin özel mülkiyetli bankalarda daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.8.13.11. Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanın İş Tatminine Olan Etkisi İle Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki

Banka çalışanlarına kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanın iş tatminine etkisinin olup olmadığı sorulmuş ve çıkan sonuçların bankanın mülkiyet durumu ile olan ilişkisini test etmek amacıyla bağımsız t-testi uygulanmıştır. Anlamlı fark gösterenlerin düzeylerini belirlemek amacıyla ise grup istatistikleri yapılmış ve farklılığın derecesi belirlenmiştir.

**Tablo 3.35.** Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanın İş Tatminine Olan Etkisi İle Bankanın Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki için t testi sonuçları

	df	Sig. (p değeri)
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması iş tatminini etkiler.	124	0,060
Çalışanların performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgiye sahip olmaları iş tatminlerini etkiler.	124	0,004
Çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimle ulaştırılması iş tatminlerini etkiler.	124	0,000
Performansın diğer iş arkadaşlarımızla karşılaştırılarak değerlendirilmesi iş tatminimizi etkiler.	124	0,006
İş içerisinde bilinçli ve bilinçsiz yapılan her davranış performans değerlendirmesinde dikkate alınarak bizi baskı altına sokar.	124	0,510
Performans değerlendirmek sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi iş tatminimizi etkiler.	124	0,004
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler.	124	0,033
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçlarının, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılması iş tatminimizi etkiler.	124	0,001
Yöneticilerin performansının düşük olmasının iş görenlerin de performanslarını etkiler	124	0,466
Çalıştığım bankada yöneticilerin, iş görenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı vermesi iş tatminimi etkiler.	124	0,111
Çalıştığım bankada yöneticilerin, unvanı yüksek olan iş görenlere genelde yüksek puan vermeleri iş tatminimi etkiler.	124	0,076
Çalıştığım bankada gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı sıcak ya da soğuk oluşu iş görenlerin performansını etkiler.	124	0,914

Tabloya 3.35'e göre; 1., 5. ve 12. değişkenler için elde edilen p değerleri sırasıyla 0,060, 0,510 ve 0 914'dür ve bu değerler 0,05 den büyüktür. Söz konusu bu

3 faktör ile bankanın mülkiyet durumu arasında fark yoktur. Aynı şekilde; 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 ve 11. değişkenler için p değerleri sırası ile 0,004, 0,000, 0,006, 0,004, 0,033, 0,001, 0,466, 0,111 ve 0,076'dir ve bu değerlerin hepsi 0,05' den küçüktür. Yani söz konusu bu 9 faktör ile bankanın mülkiyet durumu arasında fark vardır.

**Tablo 3.36.** Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanın İş Tatminine Olan Etkisi İle Mülkiyet Durumu Arasındaki İlişki için Betimsel İstatistik Sonuçları

	<b>ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>ORTALAMA</b>	<b>STANDART SAPMA</b>
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması iş tatminini etkiler.	KAMU	51	2,96	1,131
	ÖZEL	75	3,39	1,304
Çalışanların performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgiye sahip olmaları iş tatminlerini etkiler.	KAMU	51	2,86	1,132
	ÖZEL	75	3,48	1,201
Çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimle ulaştırılması iş tatminlerini etkiler.	KAMU	51	2,92	1,214
	ÖZEL	75	3,68	1,092
Performansın diğer iş arkadaşlarımızla karşılaştırılarak değerlendirilmesi iş tatminimizi etkiler.	KAMU	51	2,75	1,163
	ÖZEL	75	3,35	1,180
İş içerisinde bilinçli ve bilinçsiz yapılan her davranış performans değerlendirmesinde dikkate alınarak bizi baskı altına sokar.	KAMU	51	3,14	1,040
	ÖZEL	75	3,27	1,107
Performans değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi iş tatminimizi etkiler.	KAMU	51	2,98	1,225
	ÖZEL	75	3,63	1,217
Eğitim düzeyimizi artırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler.	KAMU	51	3,16	1,007
	ÖZEL	75	3,59	1,152
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçlarının, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılması iş tatminimizi etkiler.	KAMU	51	2,78	1,083
	ÖZEL	75	3,45	1,131
Yöneticilerin performansının düşük olmasının iş görenlerin de performanslarını etkiler.	KAMU	51	3,63	1,248
	ÖZEL	75	3,79	1,166

	ÇALIŞILAN BANKANIN MÜLKİYET DURUMU	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Çalıştığım bankada yöneticilerin, iş görenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı vermesi iş tatminini etkiler.	KAMU	51	2,84	1,084
	ÖZEL	75	2,51	1,201
Çalıştığım bankada yöneticilerin, unvanı yüksek olan iş görenlere genelde yüksek puan vermeleri iş tatminini etkiler.	KAMU	51	2,94	1,223
	ÖZEL	75	2,55	1,211
Çalıştığım bankada gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı sıcak ya da soğuk oluşu iş görenlerin performansını etkiler.	KAMU	51	3,86	1,059
	ÖZEL	75	3,84	1,231

Aralarında fark olan değişkenler için grup istatistikleri tablosuna bakıldığında; “Çalıştığım bankada yöneticilerin, iş görenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı vermesi iş tatminini etkiler” cevabı ile “Çalıştığım bankada yöneticilerin, unvanı yüksek olan iş görenlere genelde yüksek puan vermeleri iş tatminini etkiler” cevabının ortalamalarının kamu mülkiyetli bankalarda daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer cevaplarda ise özel mülkiyetli bankaların ortalamaları daha yüksektir. En yüksek 3,79 ortalama ile “Yöneticilerin performansının düşük olmasının iş görenlerin de performanslarının düşük olmasına yol açabileceğine olan inancın iş tatmini üzerinde etkisinin olması”dır. En düşük 2,51 ortalama ile “Çalıştığım bankada yöneticilerin, iş görenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı vermesinin iş tatminini etkilemesi”dir.

#### **3.8.14. Bankacılıkta Performans değerlendirmede Dikkate alınan Faktörlerin Faktör Analizi Sonuçları**

Faktör analizi sonuçlarına göre, 21 adet değişkene temel bileşenler yöntemiyle varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO ve Bartlett’s testi uygulanmış ve p değeri 0,000 çıkmıştır. Buna göre faktör analizi yapılabilmektedir. Aynı zamanda KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örnekleme yeterliliği 0,914 ile mükemmel düzeyde sağlanmıştır(Sipahi, Yurtkoru,Çinko, 2008: 80).

**Tablo 3.37. KMO ve Bartlett's Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,914
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2142,856
	df	190
	P	,000

Faktör analizi içinde aynı zamanda her sorunun faktör analizine uygunluğunu ölçen Anti-Image Matrices testide yapılmış ve 21 değişkenden tamamının faktör analizine uygun olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde(Tablo 3.38) 21 değişkenin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür ve bu 4 boyutun toplam varyansın %74,55'ini açıkladığı söylenebilir.

**Tablo 3.38. Toplam Varyans Tablosu**

Değişkenler	Özdeğerler	% varyans	Toplam %
<b>1</b>	<b>11,184</b>	<b>55,918</b>	<b>55,918</b>
<b>2</b>	<b>1,573</b>	<b>7,866</b>	<b>63,785</b>
<b>3</b>	<b>1,149</b>	<b>5,747</b>	<b>69,532</b>
<b>4</b>	<b>1,005</b>	<b>5,025</b>	<b>74,557</b>
5	,723	3,614	78,171
6	,656	3,278	81,449
7	,476	2,380	83,829
8	,451	2,255	86,084
9	,428	2,139	88,223
10	,369	1,845	90,069
11	,348	1,739	91,807
12	,318	1,592	93,399
13	,242	1,210	94,609
14	,232	1,162	95,771
15	,197	,985	96,756
16	,170	,850	97,606
17	,158	,788	98,395
18	,130	,650	99,044
19	,118	,592	99,636
20	,073	,364	100,000

Hangi sorunun hangi faktör altında toplandığını gösteren Rotated Component matrix e ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır. Değişkenlerden bir tanesi faktör yükü



0,50 nin altında olduğu için kapsam dışı bırakılmıştır ve analiz tekrarı sonucunda 20 değişken üzerinden değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.39: Faktör Yükleri Tablosu**

	Boyutlar			
	1	2	3	4
<b>1.Faktör Grubu :İş yapma becerileri ve Kurumun Önceliği</b>				
Çalışma saatlerine Uyum	,823			
Niteliksel iş yapma becerisi	,789			
Niceliksel iş yapma becerisi	,762			
Kuruma bağlılık	,717			
Kurumun amacını kendi amacından ön planda tutma	,655			
<b>2.faktör Grubu: Kişisel özellikler ve müşteri odaklılık</b>				
Müşteri odaklılık		,741		
Zamanı iyi kullanması		,720		
Temiz ve bakımlı olma		,705		
İkna yeteneği		,663		
<b>3.faktör Grubu: Kişisel yetenekler ve özel yaşam ayrımı</b>				
Özel yaşamını iş yaşamına aksettirmeme			,803	
Yeterli teknik bilgiye sahip olma			,770	
Kişiyi geri bildirim verilmesi			,705	
Teknoloji kullanımına yatkınlık			,623	
Sosyal yanının güçlü olması			,603	
Kendi başına karar alabilme			,518	
<b>4.Faktör Grubu: Grup Çalışması</b>				
Takım çalışmasına yatkınlık				,764
Ekip başarısını ön plana çıkarma				,719
Yeni fikirler geliştirebilme				,624
Gönüllülük				,599
Üst ve astlarla iyi ilişkiler				,530

Faktör analizi sonuçlarına göre bankalarda performans değerlendirme sisteminde en fazla dikkate alınan faktör grubu “iş yapma becerileri ve kurumun önceliği” ne ilişkin davranışlardır. Bu grup, toplam varyansın %55,918’ini açıklamakta olup özdeğeri 11,184’dür. Daha sonra dikkate alınan faktör grubu “çalışanın kişisel özellikleri ve müşteri odaklılık” tır bu alt grup toplam varyansın %7,866’ını açıklamakta ve özdeğeri 1,573 tür. 3. faktör grubu olan “Kişisel yetenekler ve özel yaşamın iş yaşamından ayrımı” ise toplam varyansın %5,74 ünü açıklamakta olup özdeğeri 1,149 dur. Son faktör grubu olan “Grup çalışması özelliği” toplam varyansın %5,02 sini açıklamakta olup özdeğeri 1,005 dir.

## SONUÇ

Bu araştırma ile bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin ve bunun kamu özel kesim mülkiyetindeki banka çalışanlarında yarattığı farklılığın ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu da son derece zor ve stresli bir işi gerçekleştiren bu kişiler ve çalıştıkları kurumlar için olumsuz bir durumdur. Çalışanların özel yaşamlarında da iş tatmininin önemli olduğu bir gerçektir. Bu nedenle daha mutlu ve daha verimli bir çalışan profili için gerekli önlemlerin alınması bankacılık sektörü için kaçınılmazdır.

Araştırma sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe en fazla kullanıldığı belirtilen performans değerlendirme sistemi daha önceden belirtilmiş kriterlere göre sicil amirinin değerlendirmesidir. Yine performans değerlendirmede yetkili olarak görünenlerin başında müdür ve yönetmen gelmekte iken, en az yetkili olarak görünenler ise müşteriler ve çalışma arkadaşlarıdır. Buradan da performans değerlendirmede klasik anlayışın daha geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırma sonuçlarına göre, performans değerlendirmede dikkate alındığı düşünülen en önemli faktörler; çalışanın temiz ve bakımlı olması, ikna yeteneğinin yüksek olması, çalışma saatleri konusundaki hassasiyeti, üst ve astlarla iyi ilişkileri, zamanı iyi kullanması ve müşteriye karşı tutumudur. En düşük düzeyde dikkate alındığı düşünülen değişken ise çalışanın kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesidir. Buna göre, performans değerlendirmede en önemli değişkenler doğrudan müşteri kazandırmaya dayalı faktörlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların performansını ve dolaylı olarak iş tatminlerini etkileyen en önemli değişkenler çalışılan ortamın fiziki koşulları, yönetici performansı, eğitim düzeyini artırma çabasının göz önünde bulundurulmasıdır.

Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmininin çalışanın verimliliği üzerinde son derece etkili olduğu kabul edilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe en fazla kullanılan performans değerlendirmedeki ödüllendirme araçları prim verilmesi, terfi yaptırılması, kadro yükseltilmesi ve başarının ilan edilmesidir. En düşük olanlar ise fazladan izin verilmesi ve daha rahat bir konuma geçiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların ödüllendirme ile ilgili araçlara ilişkin tatmin olma dereceleri sırası ile prim verilmesi ve maaş zammıdır. Buna göre çalışanların maddi ödüllendirme araçlarına ilişkin beklentileri çok daha yüksektir.

Araştırma sonuçlarına göre, işle ilgili beklentiler değerlendirildiğinde, en fazla beklentinin iyi bir maaşta hem fikir olduğu görülmektedir. Daha sonra ise sırasıyla iş güvenliği ve kariyer olanakları gelmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, banka çalışanları içinde en fazla tatmine operasyoncular içinde yönetmenler, pazarlamacılar içinde ise yetkili müşteri temsilcilerinin sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırma sonuçlarına göre, yaş değişkeni iş tatmininde anlamlı farklılık yaratmazken, eğitim durumu lise ve lisansüstü alt gruplarında anlamlı farklılık yaratmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, bankanın mülkiyet durumu, çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı farklılık yaratmaktadır. Buna göre özel mülkiyetli banka çalışanlarının, kamu mülkiyetli banka çalışanlarına göre daha çok tatmin oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, bankanın mülkiyet durumu ile performans değerlendirme sisteminde dikkate alınan faktörlerden bazıları anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılık gösteren bu değişkenler sırası ile çalışanın müşteri

odaklı olması, zamanı iyi kullanması, ikna yeteneğinin yüksek olması, temiz ve bakımlı olma, niteliksel iş yapma kalitesinin yüksek olması, kuruma olan bağlılık ve kurum amaçlarının önceliğidir. Buna göre yukarıda sayılan bu değişkenler özel banka çalışanları tarafından, performans değerlendirmede çok daha etkili olduğu kabul edilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, performans değerlendirmede kullanılan ödüllendirme araçlarının neredeyse tamamının (maaş zammı, prim, terfi, başarının ilanı, fazladan izin, kadro yükseltilmesi, daha rahat konumlara geçiş) bankanın mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sadece eğitim verilmesi, hem kamu hem de özel mülkiyetli bankalarda aynı sıklıkta kullanılmaktadır. Diğer tüm ödüllendirme araçlarının özel bankalarda daha çok kullanıldığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, performans değerlendirmede kullanılan ödüllendirme araçlarına ilişkin tatmin düzeyleri bankanın mülkiyet durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, esnek performans değerlendirme sisteminin iş tatminine etkisi bankanın mülkiyet durumuna göre anlamlı fark göstermezken, standart performans değerlendirme sisteminin iş tatminine etkisi kamu ve özel banka çalışanlarına göre anlamlı fark göstermiştir. Yani, kamu bankalarında çalışanlara göre standart performans değerlendirme sistemi iş tatmininde son derece etkilidir. Buna göre, kamu çalışanları standart performans değerlendirme sistemi isterken, özel banka çalışanları standart performans değerlendirme sistemi istememektedir diyebiliriz.

Araştırma sonuçlarına göre, banka çalışanlarının eğitim durumu ile bankanın mülkiyet durumu ilişkilidir. Buna göre, eğitim düzeyinin özel mülkiyetli bankalarda daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların performansını ve dolaylı olarak iş tatminini etkileyen değişkenlerden birçoğunun bankanın mülkiyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermiştir. Anlamlı farklılık gösteren değişkenler sırasıyla, çalışanların performans değerlendirmeyle ilgili bilgiye sahip olması, performans değerlendirme sonuçlarının geribildirimle kendilerine ulaşması, değerlendirmede iş arkadaşlarıyla karşılaştırma yapılması, yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi, eğitimlerini artırma çabaları, değerlendirme sonuçlarının işten çıkarma veya sözleşme yenileme kararlarında kullanılmasıdır. Anlamlı farklılık göstermeyen değişkenler ise, değerlendirmenin adil yapılması, her davranışın değerlendirmede dikkate alınması, yönetici performansı, değerlendirmede tek bir özelliğin ön plana çıkarılması ve fiziksel iş yeri koşullarıdır. Anlamlı farklılık gösteren değişkenlere ilişkin katılma düzeyi özel banka çalışanlarında daha yüksektir. Anlamlı farklılık göstermeyen değişkenlerde ise, istatistikî olarak anlamlılık söz konusu olmasa bile katılım düzeyi daha yüksektir. Örneğin iş yerinin fiziksel koşullarının etkinliği ve tek bir özelliğe bakılarak performans değerlendirilmesi kamu çalışanları tarafından daha fazla kabul edilmektedir.

Araştırmamızda gerçekleştirdiğimiz, bankacılık sektöründeki performans değerlendirme kriterlerine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, bankacılık performans değerlendirme sistemi 4 farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar toplam varyansın %74,5'ini açıklamaktadır. Özdeğerleri itibariyle faktör grupları sırasıyla, çalışanların iş yapma becerileri ve kurum önceliğine ilişkin davranışları, kişisel özellikleri ve müşteri odaklı olmaları, kişisel yetenekleri ve özel yaşamlarını iş yaşamlarına yansıtmamaları, grup çalışmasına yatkınlık becerileridir.

Sonuç olarak, bankacılık sektöründeki mevcut performans değerlendirme yöntemleri birçok açıdan bankanın özel ya da kamu mülkiyetli olmasına göre farklılık göstermektedir. Yukarıda belirttiğimiz değerlendirmelere uygun olarak, mevcut sistemlerin yeniden yapılandırılması iş tatminiyle beraber verimliliği de arttıracaktır.

## KAYNAKÇA

1. Akal, Z.(1998). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri. *MPM Yayınları* .
2. Akal, Z.(2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. *MPM Yayınları*, 4.basım, Ankara.
3. Akıncı, Z.(2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. Sayı:4, Antalya.
4. Aksayan, S.(1990). *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
5. Aksoy, Ş.(1986). *Introduction to Personel Administration*, Ankara: Middle East Technical University.
6. 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.
7. Antonioni, D.(2000). 360 Degree Feedback for a Competitive Edge. *Industrial Management*. May-June.
8. Ardıç, K., Baş, T.(2001). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24- 26 Mayıs, Silivri, İstanbul.
9. Armstong, (1996). *Employee Revard*, London: Institute of Personel and Development (IPD).
10. Artan, S, (1976). *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
11. Ay, C., Gülgün, A. (1998). Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak İş Tatmini, Kamu Yönetiminde Kalite, *1. Ulusal Kongresi*.
12. Balcı, A.(2000). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

13. Barutçugil, İ.(2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer yayınları, 2.basım.
14. Bartlett, K. R. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*. Cilt No:12, Sayı:4. 335- 352.
15. Başaran, İ.E.(1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
16. Başaran, İ.E.(1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
17. Bayrak, S.(2001). *İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Beta Yayınları.
18. Beach, D.S.(1980). *Personel: The Management of People at Work*. Inc.Newyork: Macmillan Publishing Co.
19. Benligiray, S.(1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1174.
20. Bilgin, K. U. (2004). Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt: 37, Sayı: 2, Haziran.
21. Bingöl, D.(1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 3. Basım.
22. Bingöl, D.(1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, 4.basım.
23. Bozkurt, R.(2001). *Kalite iyileştirme Araç Ve Yöntemleri (İstatistiksel Teknikler)*. Ankara: MPM Yayınları, No:630.
24. Budak, G.(1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey- İş Doyumu, Uyumu*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
25. Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş.(1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
26. Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, S.(1998). *Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
27. Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş.(2001). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi
28. Canitez, B. (2000). *Performans Değerlendirme*. İstanbul: Türk Psikoloji Bülteni, Sayı 16.

29. Chu, C.I., H. M., Hsu vd. (2003). Job Satisfaction of Hospital Nurses: An Empirical Test of a Causal Model in Taiwan. *International Nursing Review*, cilt No: 50, Sayı:3, s.176- 182.
30. Clogston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behaviour*, Sayı: 21, s. 477- 486.
31. Cummings, T.G., Worley, C.G.(1997).*Organization Development and Change*, United States of America: International Thompson Publishing.
32. Çarıkçı, İ. H.(2001). Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, s.161- 178.
33. Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*.Ankara: Anı Yayıncılık.
34. Çoruh, E.(2001). *Hazır Giyim Sektöründe Çalışanların İş Doyumlarının İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
35. Çömlekçi, N. (1998).*Temel İstatistik İlke Ve Teknikleri*. Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi.
36. Daft, R.(1994). *Management*. Canada: The Dryden Pres.
37. Davis, R. C., Fuleyy, A.C.(1989). *Principles of Management*. New York: Alexander Hamilton Institute.
38. De Cenzo, D.A. ve Robbins, S.(1996). *Human Resource Management*, Kanada: John Wiley and Sons Inc.
39. De Cenzo, D.A. ve Robbins S.(2001). *Concepts, Controversies and Applications: Organizational Behaviour*.New Jersey: Prentice Hall.
40. Dengiz, M.(2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
41. Dereli, T.(1981). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
42. Dicle, Ü.(1983). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi: Türkiye Uygulaması. *O.D.T.Ü. Yayınları*. Yayın No:43, Ankara.



43. Edwards, M.,R., Ewen, A.(1996). *360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. USA: American Management Association.
44. Erdoğan, İ.(1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: Küre Ajans.
45. Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
46. Eren,E.(2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., Yayın No: 402.
47. Ergenç, A. (1982). İş Tatmininin Belirleyici Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri. *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyuma Sunulan Bildiriler, Yorumlar ve Tartışmalar*, TODAİE.
48. Erkal, M. (1996). Sosyoloji (Toplum Bilimi). *Der Yayınları*, s.400, İstanbul
49. Eroğlu, F.(2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
50. Fındıkçı, İ.(1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
51. Fındıkçı, İ.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, Yayın No: 619.
52. Garavan, T., Morley, M., Flynn, M.(1997). 360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development. *Journal of Management Development*, Vol: 16, No:2.
53. Gasimov, R.(2003). *Karar Analizi*. Ankara: Başkent Üniversitesi, Ders Notları.
54. Genç, N. (1990). *Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Astlarının Motivasyonu Açısından Değerlendirilmesi, (4 Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması)*, Erzurum.
55. George, M.J., Gareth, R. J.(1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghten Mifflin.
56. Gönen, E.(1988). Mutfak Çalışma Merkezlerinde Optimum İş Yüksekliği Ve Antropometrik Ölçüm İlişkisi Üzerine Ergonomik Bir Araştırma. *MPM Yayınları*, Yayın No:379, Ankara.
57. Güngör, E.(1995). *Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak*. İstanbul: Ötüken Yayınları.

58. Helvacı, A. (2002). *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, 2002, cilt:35, sayı:1-2, 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, <http://www.dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>.
59. Hışman, Y.(2003). *İş Tatminine Tanımsal Bir Yaklaşım ve Çalışanların İş Tatminine Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
60. İnayet, P.(2000). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pagema Yayıncılık.
61. İncir, G. (2000).Motivasyon İçin Ödül Programları. *Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, No: 2000/ 4, Ankara.
62. İzgören, Ş. (2000). *İş Yaşamında 100 Kanguru*. Ankara: Academyplus Yayınları.
63. Judge, T. A., Church A. H. (2000a). *Job Satisfaction. Research and Practice Industrial and Organizational Psychology*. UK. Blackwell Publishers Ltd., s. 166- 198.
64. Judge, T. A.,(2000b). *Promote Job Satisfaction Through Mental Challenge Hanbook of Principles of Organizational Behavior*. Great Britain: Blackwell Publishers Ltd., s.75- 89, 2000b.
65. Kahya, E.(2006). *Performans Değerlemesi*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Ders Notları.
66. Kaynak, T.(1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Yayınları.
67. Kaynak, T. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, Yayın No: 276, s.32- 35, İstanbul.
68. Kim, S.(2002). Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction. *Review of Public Personel Administration*, Cilt No: 22, Sayı: 4, s. 276- 294.
69. Koçel, T.(1995). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*: İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:405.
70. Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No: 1382.

71. Kocabaş, İ., Turhan, M.İ. (2002). Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareketler İçin Performans Yönetimi. *Standart Dergisi*, No:490, s:51-58, Ankara.
72. Korman, A.(1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, (Çev: İlhan Akhun- Cevat Alkan) .Ankara: M.E. B. Yayınları.
73. Kömürcüoğlu, H.(2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt No: 5, Sayı: 1.
74. Lawler, P. E.(1972). *Pay and Organizational Effectiveness, A Psychological View*. USA: Mcgraw Hill Book Co.
75. Lawler, P., Edward, P. L.(1986). *Managerial Attitudes and Performance*. London: Richard Irwin Inc.
76. Lawler, P., Edward, P.L.,(1990). *Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performanc.*, London: Management and Motivation, Penguin Boks.
77. Lenger, A.(1997). Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi. *Verimlilik Dergisi*, No:4, Ankara.
78. Lepsinger, R., Anntoinette, L. (1997). *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. San Francisco: Jossey- Bass/ Pfeiffer.
79. Locke, E. A., (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1976.
80. Metle M.,(2001). Education, Job Satisfaction and Gender in Kuwait. *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt No: 12, Sayı: 2 (Mart), s.311- 332.
81. Mullins, L. J.(1983). *Management and Organizational Behavior*.London: Third Edition, Pitman Pub.
82. Oksay, A.(2005). *Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
83. Onaran, O.(1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları.
84. Özkalp, E., Kirel, Ç.(2002). *Örgütsel Davranış* .Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:11.

85. Palmer, J. M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayınları, 1. Baskı.
86. Pieperl, M.A. (2001). Getting 360 Degree Feedback Right. *Harvard Business Review*, Vol: 179, No: 1.
87. Randle, W., Monroe, W.H.(1998). *Beter Ways to Measure Executive Performance*, Management Methods, Vol.19, No:4.
88. Saaty, T.L., (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. USA: McGraw-Hill International Book Company.
89. Saaty, T.L., (1999). *The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes*. Kore: Japan, The Conference notes.
90. Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: 1.basım, Ezgi Kitapevi Yayınları.
91. Schermerhorn, J.R.,(1989). *Management and Productivity*. United States of America: Third Edition.
92. Sencer, M.(1982). Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral. *TODAİE Dergisi*.
93. Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara:Selim Kitapevi.
94. Sipahi, B., Yurtkoru, S., Çinko,M.(2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
95. Siu, O.L. (2002). Predictors of Job Satisfaction and Absenteeism in Two Samples of Hong Kong Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, Cilt No: 40, Sayı: 2, s. 218- 229.
96. Solmuş, T.(2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/ Taciz (Mobbing). *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7, Sayı:6, Haziran.
97. Tahta, F.(1994). *Okulöncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi*, Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
98. Tınar, M. Y. (1999). Çalışma Yaşamı ve Kişilik. *Mercek Dergisi, MESS*, Nisan.

99. Tikici, M., Akdemir, B.(2002). Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama. *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 23-25 Mayıs, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
100. Torko, M.(1973). *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Ankara Üniversitesi Yayınları.
101. Torrington, D., Hall, L.(1995). *Personel Management*. HRM in Action.
102. Ulusoy, T.(1993). *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
103. Usta, İ.(2006). Motivasyon Kuramı ve Örnek bir Performans Değerlendirme Uygulaması. *Teknoloji*, Cilt:9, Sayı:3, Ankara.
104. Uyargıl, C.(1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, İstanbul.
105. Uyargıl, C.(1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:262, 1994.
106. Ülgen, H., Mirze, S.K.(2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
107. Waldman, D., Atwater, L.E.(1998). *The Power of 360 Degree Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity*. Houston Texas: Gulf Publishing Company.
108. William, J.S.(1999) *Production Operations Management*. USA: Sixth Edition, Irwin, McGraw-Hill,pp.320.
109. Woods, R.H., (1997). *Human Resources Management America*, American Hotel and Motel Association. Educational Institute,Second Edition.
110. Yüksel, Ö.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

### Ek-1: Anket Formu

Sayın katılımcı gerçekleştirmiş olduğumuz bu anket Performans değerlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir yüksek lisans çalışması için yapılmaktadır ve **kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Anketimizde herhangi kişisel bir bilgi istenmemektedir.** Vereceğiniz doğru cevaplar bu sektörde çalışanların daha iyi çalışma koşullarına sahip olmaları için son derece önemlidir. Değerli vaktinizi bize ayırdığınız için teşekkür ederiz

Atılım Üniversitesi Finans Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Bilge AKBAL

- 1) Yaşınız?  
a)20–25      b)26–31      c)32–37      d)38–43      e)44–49      f)50+
- 2) Cinsiyetiniz?  
a)Bay      b)Bayan
- 3) Eğitim durumunuz?  
a)Lise      b)Ön lisans      c)Lisans      d)Lisansüstü
- 4) Kaç yıldır bankacılık alanında çalışıyorsunuz?  
a)0–5      b)6–10      c)11–15      d)16–20      e)21–25      f)26 +
- 5) Çalıştığınız bankanın mülkiyet durumu?  
a)Kamu bankası      b)Özel banka
- 6) Bu sektörde kaç ayı bankada çalıştınız?  
a)1      b)2      c)3      d)4      e)5+
- 7) Bankada hangi birimde çalışıyorsunuz?  
a) Cari Hesaplar      b) Bireysel Pazarlama (krediler)      c) Kurumsal Pazarlama (krediler)      d) Krediler Operasyon
- 8) Şu anda yürütmekte olduğunuz görev?  
-- Pazarlamacılar  
a) Müşteri temsilcisi      b) Yetkili müşteri temsilcisi      c) Yönetmen yardımcısı      d) Yönetmen  
-- Operasyoncular  
a) Gişe yetkilisi      b) Yetkili      c) Yönetmen yardımcısı      d) Yönetmen
- 9) Şu anda bulunduğunuz pozisyonun memnun musunuz? İş tatmin düzeyinizi tanımlar mısınız?  
a) Çok memnunum      b) Memnunum      c) Fikrim yok      d) Memnun değilim      e) Hiç memnun değilim
- 10) Size göre bankanızda uygulanan performans değerlendirme sisteminde nasıl bir yöntem uygulanmaktadır(birden fazla uygulama söz konusu olabileceği için birden fazla sık işaretleyebilirsiniz)  
a) Daha önceden belirlenmiş kriterler var ve bu kriterlere göre sicil amiri değerlendirmektedir  
b) Genel olarak davranış ve tutumlarımız sicil amirimiz tarafından bireysel olarak değerlendirilmektedir  
c) Performansımız değerlendirilirken aynı konumda çalışan diğer arkadaşlarımızla karşılaştırmamız yapılmaktadır.  
d) Performans değerlendirici sürekli olarak bir gözlem içerisinde ve yaptığımız her davranış not edilerek değerlendirmeye tabi tutuluyor.  
e) Performans değerlendirmede ulaşmak istenen amaçlar ve sonuçlar astlar ve üstlerle birlikte belirlenmektedir.  
f) Diğer (Belirtiniz).....
- 11) Bankanızda performans değerlendirme kimler yetkilidir?(Birden fazla sık işaretleyebilirsiniz)  
a) Müdür      b) Yönetmen      c) Yetkili      d) Müşteriler      e) Çalışma arkadaşları

**12) Bankanızda çalışanların performansı değerlendirilirken aşağıdaki faktörlerden hangisi size göre en fazla dikkate alınmaktadır? Dikkate alınma derecesine göre işaretleyiniz**

	Çok dikkate alınmaktadır	Dikkate alınmaktadır	Fikrim yok	Dikkate alınmamaktadır	Hiç dikkate alınmamaktadır
Kişinin performansı ile ilgili kişiye geribildirim verilmesi					
Kişinin işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması					
Kişinin kendi başına karar alabilme yeteneğine sahip olabilmesi					
İnisiyatif sahibi olabilmesi					
Müşteriye karşı tutumunu tamamen müşteri odaklı olarak gerçekleştirmesi					
Zamanı iyi kullanabilmesi					
Sosyal yanının güçlü olması					
Teknolojik araçların kullanımına yatkınlık					
İkna yeteneğinin yüksek olması					
Her zaman temiz ve bakımlı bir görünüme sahip olma					
Üstleri ve astlarıyla iyi ilişkiler kurabilme					
Takım çalışmasına yatkın olması					
Kendi başarısından daha çok ekip başarısını ön plana çıkarma eğilimi					
Kişisel yaşamındaki sıkıntıları iş yaşamına aksettirmemesi					
Yeni görevleri öğrenme yeteneği ve gönüllüğü					
Niceliksel olarak fazla iş yapabilmesi					
Niteliksel olarak kaliteli ve iyi iş yapabilmesi					
Yeni fikirler geliştirme yeteneği					
Kuruma olan bağlılığı					
Çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyeti					
Kurumun politika, strateji ve genel amaçlarını kendi amaçlarından ön planda tutması					

**13) Bankanızda uygulanan performans değerlendirme sisteminin iş tatmininize etkisi ile ilgili görüşlerinizi belirtiniz**

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Kurumumuzda adil bir performans değerlendirme sisteminin olması iş tatminimi etkiler.					

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Çalışanların performans değerlendirme kriterleri hakkında bilgiye sahip olmaları iş tatminlerini etkiler.					
Çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimle ulaştırılması iş tatminlerini etkiler.					
Performansın diğer iş arkadaşlarımızla karşılaştırılarak değerlendirilmesi iş tatminimizi etkiler.					
İş içerisinde bilinçli ve bilinçsiz yapılan her davranış performans değerlendirmesinde dikkate alınarak bizi baskı altına sokar.					
Performans değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi iş tatminimizi etkiler.					
Eğitim düzeyimizi arttırma çabamızın performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması iş tatminimizi etkiler.					
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçlarının, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılması iş tatminimizi etkiler.					
Yöneticilerin performansının düşük olması işgörenlerin performansını etkiler.					
Çalıştığım bankada yöneticilerin, işgörenin tek bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı vermesi iş tatminimi etkiler.					



	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Çalıştığım bankada yöneticilerin, unvanı yüksek olan işgörenlere genelde yüksek puan vermeleri iş tatminimi etkiler.					
Çalıştığım bankada gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı sıcak ya da soğuk oluşu işgörenlerin performansını etkiler.					

**14) Kişinin yaptığı işten mutluluk duyması, huzur duyması olarak tanımlanan iş tatmini sizce kişinin verimliliği üzerinde etkili midir?**

a)Kesinlikle etkilidir b)Etkilidir c)Ne etkili ne etkisiz d)Etkisizdir e)Kesinlikle etkisizdir

**15) Performans değerlendirme sonucunda ödüllendirme sisteminde aşağıdaki araçlardan hangileri kurumunuzda kullanılmaktadır?**

	Var	Yok
Maaş zammı		
Prim verilmesi		
Terfi yaptırılması		
Başarının ilan edilmesi		
Fazladan izin verilmesi		
Eğitim verilmesi		
Derece/Kadro yükseltilmesi		
Daha rahat konumlara geçiş		

**16) Performans değerlendirmedeki ödüllendirme araçlarından hangisi ne düzeyde sizce çalışanların iş tatminini etkiler?**

	Çok etkili	Etkili	Ne etkili ne etkisiz	Etkisiz	Hiç etkisi yok
Maaş zammı					
Prim verilmesi					
Terfi yaptırılması					
Başarının ilan edilmesi					

**17) Esnek bir performans değerlendirme sistemi sizce iş tatmininde etkilimidir?**

a)Kesinlikle etkilidir b)Etkilidir c)Ne etkili ne etkisiz d)Etkisizdir e)Kesinlikle etkisizdir

**18) Standart bir performans değerlendirme sistemi sizce iş tatmininde etkilimidir?**

a)Kesinlikle etkilidir b)Etkilidir c)Ne etkili ne etkisiz d)Etkisizdir e)Kesinlikle etkisizdir

**19) Çalıştığınız bu işten beklentileriniz nelerdir? (Sizin için önemli olan ilk 5'ini işaretleyiniz.)**

1. İyi bir maaş		11. Statü kazanmak	
2. Güvenli bir ortam		12. İyi ve güvenilir yöneticiler	
3. İş güvencesi		13. İyi bir çevre kazanmak	
4. İyi çalışma arkadaşları		14. Kariyer olanaklarının olması	
5. Eğitim imkânı		15. Yurt dışı imkânı	
6. Daha az bürokrasi		16. İyi teknik donanım	
7. Ödül sisteminin olması		17. Esnek çalışma saatleri	
8. Yaratıcılık		18. Yetki ve sorumluluk verilmesi	
9. Sosyal hizmetlerin varlığı		19. Kadın personele duyarlı yaklaşım	
10. Kişisel gelişim		20. Ekip çalışması imkânı	

**Ek-2: Derecelendirme Tablosu**

DERECELENDİRME TABLOSU					
<b>İşgörenin Adı Soyadı:</b>		<b>Toplam Puan:</b>			
<b>Bölümü:</b>		<b>İlk Amiri:</b>			
<b>Değerlendirmeyi yapan:</b>		<b>Değerlendirme tarihi:</b>			
<b>İşin Kısa Tanımı:</b>					
Başarı Ölçütleri	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
İş bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
Karar verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
Planlama ve örgütlenme: kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
Kaynak kullanımı: İşgücü ve araçların doğru kullanımı.					
Liderlik: İnisiyatif kullanma, öncü olma.					
Sözel iletişim: İkna edici olma, kendisini dinletebilme.					
Yazılı iletişim: Açık ve anlaşılır yazı yazma.					
Mesleki özellikler: Giyim, tutum, iş-birliği anlayışı.					
İnsan ilişkileri: Çevresiyle uyum ve saygılı davranış.					

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, 2000: 176.

**Ek-3: Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği**

GRAFİK DEĞERLENDİRME FORMU										
İşgörenin Adı Soyadı:					Ünvanı:					
Bölümü:					Departmanı:					
Değerlendirmeyi yapan:					Değerlendirme tarihi:					
Şimdi ifa ediyor işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5'den 1'e kadar olan derecelerden birine (tik işareti ) işaretini koyarak belirtiniz.(5 Pekiyi; 4 İyi; 3 Orta; 2 Ortaya yakın; 1 Zayıf)										
Başarı Nitelikleri	Değerlendiricinin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş bilgisi:Deneyimle kazandığı iş bilgisi, öğrenim düzeyi, uzmanlık eğitimi.										
İşin niceliği: Normal koşullar altında üretilen iş miktarı, önemsiz hatalar.										
İşin niteliği: İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği.										
Yeni görevleri öğrenme yeteneği: Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı,										
İnsiyatif: Katkıda bulunma eğilimi, yeni fikirler veya yöntemler geliştirme yeteneği.										
İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı.										
Yargı ve sağduyu: İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
Planlama ve örgütleme: işgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim: İkna edici olma, açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği.										

**Kaynak:** Bingöl, 1997:228.

## ÖZET

AKBAL, Bilge. BANKALARDA UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN, ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI: ANKARA İLİ ÖZEL VE KAMU BANKALARI KARŞILAŞTIRMASI, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Bu çalışma ile bankacılık sektöründeki insan kaynaklarına yönelik performans ölçme kriterlerinin belirlenmesi, bunların çalışanlar tarafından nasıl algılandığının tespiti ve iş tatminine yönelik etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. İş tatminsizliğinin en önemli sonuçları şüphesiz iş yerine yönelik olanlardır ancak bu tatminsizlik bununla sınırlı kalmamakta ve insanın tüm hayatını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle iş tatmini çalışanların verimliliğinin sağlanmasında önemle üzerinde durulması gereken bir konudur.

Örgütlerde, çalışanlarla yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesi için yapılan performans değerlendirme, çalışanların performansını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamakta, objektifliği, uygunluğu, güvenilirliği, iş birliği ve iletişim sağlama özelliği ile iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, dinamik bir süreci ifade eden performans değerlendirmenin sektörel olarak incelenmesi ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin tespiti verimlilik ve etkinliğe önemli katkılar sağlayacaktır.

Taşıdığı risk ve yoğun çalışma temposuyla diğer birçok sektördeki çalışanlardan daha ağır çalışma koşullarına sahip olan banka çalışanlarının, kendilerine uygulanan performans kriterlerine ilişkin algıları, bu kriterlerin iş tatminlerine yönelik etkileri ve bunun kamu ve özel sektör açısından karşılaştırılması üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu çalışma ile elde edilen verilerin, bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminini artırıcı önlemlerin alınmasında önemli

katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir.

#### Anahtar Sözcükler

1. Bankacılık
2. Performans
3. Performans Değerlendirme
4. İş Tatmini

### **ABSTRACT**

AKBAL, Bilge. A FIELD RESEARCH REGARDING DETERMINATION OF THE EFFECTS OF PERFORMANCE EVALUATION CRITERIA APPLIED IN BANKS ON THE JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES: COMPARISON OF PRIVATE AND PUBLIC BANKS IN THE CITY OF ANKARA, Post Graduate Thesis, Ankara, 2010.

The objective of this study is to determine the human resources-oriented performance measuring criteria in the banking sector, to see how these criteria are being perceived by employees and to detect their effects on the job satisfaction. Undoubtedly, the most important effects of the job dissatisfaction are those regarding the workplace but these effects are not limited to that and they can influence negatively the whole life of a person. For this reason job satisfaction is a subject on which great emphasis must be put in order to provide the effectiveness of employees.

In organisations the purpose of performance measuring realized in order for employees and managers to determine jointly the objectives, to unite their efforts and to evaluate results is planning, evaluating and developing the performance of employees. Thus, important contributions will be made to efficiency and effectiveness by sectorally examining the performance evaluation.

Perception of bank employees, regarding the performance criteria applied on them, the effect of these criteria on their job satisfaction and the comparison of these from the viewpoint of public and private sectors are important subjects on which great emphasis must be put. It is considered that data obtained with this study will contribute greatly to take necessary precautions increasing the job satisfaction of employees of the banking sector. Data in this research are obtained by survey method.

**Keywords**

1. Banking
2. Performance
3. Performance Evaluation
4. Job satisfaction