

**BÜRO ORTAMLARINDAKİ
FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARININ
ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİLERİNİN
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BÜROLARINDA
AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Cemil DOĞAN

Kütahya – 2009

T.C
DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**BÜRO ORTAMLARINDAKİ FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARININ
ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİLERİNİN KAMU VE ÖZEL
SEKTÖR BÜROLARINDA AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ**

Danışman:
Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Hazırlayan
Cemil DOĞAN

Kütahya - 2009

Kabul ve Onay

Cemil DOĞAN'ın hazırladığı “Büro Ortamlarındaki Fiziksel Çevre Koşullarının Çalışma Performansına Etkilerinin Kamu ve Özel Sektör Bürolarında Ampirik Olarak İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2009

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN (Danışman)		
Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ		
Yard. Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Büro ortamlarındaki fiziksel Çevre Koşullarının Çalışma Performansına Etkilerinin Kamu ve Özel Sektör Bürolarında Ampirik Olarak İncelenmesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / / 2009

Cemil DOĞAN

Özgeçmiş

30.03.1977 Tarihinde B.Almanya’da doğdu, 1984 yılı haziran ayında ailesi ile birlikte kesin dönüş yapıp Saz Köy İlkokulunda ilköğrenimine 2. sınıftan başlayıp 1988 yılında tamamladı. Ortaokulu Gediz Endüstri Meslek Lisesi’nin orta kısmında 1991 yılında tamamlayıp Gediz Ticaret Meslek Lisesi’nde lise öğrenimine başladı ve 1994 yılında tamamladı. Bir yıllık aradan sonra Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Büro Yönetimi ve Eğitimi Anabilim dalını kazandı.

1999 yılı Haziran ayı itibariyle yüksek öğrenimini tamamlamasına müteakip 08 Eylül 1999 günü Gaziantep Üniversitesi Nizip Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programında Kurucu Öğretim Görevlisi olarak göreve başladı. 6 yıl 4 ay 22 gün görev yaptığı Gaziantep Üniversitesinden 20 Ocak 2006 tarihinde ilişik kestirerek, Dumlupınar Üniversitesi Şaphane Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programına 23 Ocak 2006 tarihinde kurumlar arası muvafakatle geçiş yaptı. Eylül 2006 döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim Organizasyon) Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisansa başladı. 03 Eylül 2008 tarihinde Şaphane Meslek Yüksekokuluna Müdür Yardımcısı olarak atandı. Halen Şaphane Meslek Yüksekokulunda görev yapmaktadır.

Evli ve iki çocuk babasıdır.

ÖZET

BÜRO ORTAMLARINDAKİ FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARININ ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİLERİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BÜROLARINDA AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

DOĞAN, Cemil

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

Temmuz, 2009, 121 sayfa

Bürolar, gerek kamu gerekse özel sektörde işlerin büyük bir kısmının yapıldığı yerlerdir. Büro ortamlarında çalışma esnasında sahip olunan fiziksel çevre koşulları ile etkileşim kaçınılmazdır. Bu etkileşimin çalışma performansını etkileyeceği ve koşulların daha iyi hale getirilmesi ile çalışma performansının artırılabilceğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bürolardaki aydınlatma, ısı, ışık, havalandırma, nem, gürültü, ergonomi, temizlik, yerleşim düzeni gibi kriterlerin çalışma esnasında sergilen performansı etkileyecektir. Fiziksel çevre koşullarının ortalama standartlara getirilmesiyle çalışma performansına olumlu katkı sağlanmış, çalışan sağlığı ile birlikte işletme menfaatleri de korunmuş olacaktır.

Hipotezi test etmek amacıyla Kütahya ili Gediz ilçe sınırları içerisindeki kamu ve özel sektör büro çalışanlarına dönük olarak bir ampirik çalışma yapılmış, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada özel sektörde 29, kamu sektöründe 18 toplamda 47 adet kurum ve kuruluşta anket uygulamaya ilişkin olumlu görüş alınmış, özel sektörden 160, kamu sektöründen ise 240 toplamda 400 adet anket dağıtılmıştır. Cevaplanan anketlerden 283 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin değerlendirilmesine frekans, güvenilirlik, One-way Anova ve T testi analiz teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, her iki sektör bürolarında da fiziksel çevre koşullarının iyi durumda olduğu ancak özel sektör bürolarının kamu bürolarına göre daha iyi koşullara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, fiziksel çevre koşullarının çalışma performanslarını etkileyeceğini ifade ederken, olumsuzluklar giderilemese de bu yönde iyi niyetli bir çaba sergilenmesinin de performansı arttıracığı yönünde bir yaklaşım sergilemişlerdir.

ABSTRACT

AN EMPRICAL RESEARCH ON THE EFFECTS OF PHYSICAL ENVIRONMENTAL CONDITIONS TO WORKING PERFORMANCE AT PUBLIC AND PROVATE OCCUPAIONAL PLACES

DOĞAN, Cemil

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor : Asst. Prof. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

July, 2009, 121 pages

Bureaus are both public and private occupational places. While working in bureaus, interactions in the environmental conditions are inevitable. This study aims that these environmental interactions affect working performance and by improving these conditions, working performance will be much better.

Such criteria's like; lightening, heating, air conditioning, humidity, noise, ergonomics, neatness, settlement patterns will affect the performance while working. By standardizing these physical environmental conditions at an average rate, working performance will be affected positively and it will also protect both the employee's health and the employer's profit.

For the aim of testing the hypothesis, an empirical research, including public and private employees working in Gediz (one of the big towns Kütahya city) was done and datum were taken by the way of surveys. 160 of the survey items were given out to the private sector, 240 of them were given to the public sector, by this way totally 400 survey items were to be given out in the research, and 29 from private sector, 18 from public sector and totally 47 firms and corporations' positive point of view were carried out. 283 of the answered surveys were evaluated. While evaluating the surveys; frequency, reliability, One-way Anova and T test were used as analysis techniques. According to the findings, it is understood that physical environmental conditions are well in both sectors, but in the bureaus of private sector, physical environmental conditions are better than the ones in public sector. Employees Express that, physical environmental conditions, of course, affect working conditions, and they add that even behaving with good intentions for improving the conditions will also affect their working performance positively.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
TEZ METNİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜRO KAVRAMI VE BÜROLARDAKİ FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARI

1.1.BÜRO KAVRAMI	7
1.1.1.Büronun Tanımı ve Önemi	7
1.1.2.Büronun Tarihçesi	7
1.1.3.Büronun Fonksiyonları	8
1.1.4.Büro Türleri	9
1.1.5.Büro Hizmetleri.....	9
1.2.BÜRO SİSTEMİ.....	10
1.2.1Büro Bilgi Sistemi	10
1.2.2.Büro İletişim Sistemi	11
1.3.BÜROLARDA FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI VE YERLEŞME DÜZENİ	11
1.3.1.Bürolarda Yerleşmenin Önemi	11
1.3.2.Bürolarda Yerleşmenin Planlanması	12
1.3.3.Bürolarda Fiziksel Koşullar ve Düzenlemeler	12
1.3.3.1.Bürolarda Aydınlatma.....	13
1.3.3.2.Bürolarda Isıtma ve Soğutma.....	14
1.3.3.3.Bürolarda Havalandırma	16
1.3.3.4.Nem.....	17
1.3.3.5.Bürolarda Ses ve Gürültü	17
1.3.3.6.Bürolarda Estetik ve Dekorasyon	19
1.3.3.6.1.Bürolarda Renkler.....	20

1.3.3.6.2.Bürolarda Dekorasyon	21
1.3.3.6.3.Bürolarda Estetik	21
1.3.3.6.4.Bürolarda Temizlik	21
1.3.3.7.Bürolarda Ergonomi	22
1.3.4.Bürolarda Yerleşme Standartları.....	25
1.4.BÜRO ÇALIŞANLARI	26
1.4.1.Yönetici ve Büro Yöneticisi.....	26
1.4.2.Uzman.....	27
1.4.3.Memur.....	27
1.4.4.Sekreter	27
1.4.5.Yardımcı Hizmet Personeli.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

2.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	30
2.1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	30
2.1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	32
2.1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	33
2.1.3.1.Yeterlilik İlkesi	34
2.1.3.2.Kariyer İlkesi	34
2.1.3.3.Eşitlik İlkesi.....	35
2.1.3.4.Güvence İlkesi	35
2.1.3.5.Adil ve Yeterli Ücret İlkesi	36
2.1.3.6.Açıklık ve Gizlilik İlkeleri	37
2.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS.....	37
2.2.1.İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi Kavramları.....	38
2.2.2.Performans Değerlemenin Gerekliliği.....	40
2.2.3.Performans Değerlemenin Amaçları	40
2.2.4.Performans Değerlemenin Yararları.....	41
2.2.5.Performans Değerleme Süreci	42
2.2.6.Performans Değerleme Kriterleri	44

2.2.7.Performans Değerlemenin Kullanım Alanları	44
2.2.8.Performans Değerlemede Bulunması Gereken Unsurlar.....	44
2.3.PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	45
2.3.1.Kıyaslama Yöntemi	45
2.3.1.1.Sıralama Yöntemi	45
2.3.1.2.Alternatif Sıralama Yöntemi	46
2.3.1.3.Adam Adama Kıyaslama Yöntemi.....	46
2.3.2.Grafik Ölçüm Yöntemi	47
2.3.3.Kritik Olay Yöntemi.....	48
2.3.4.Zorunlu Seçim Yöntemi	49
2.3.5.Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı	50
2.3.6.360 Derece Değerleme Yöntemi.....	51
2.3.7.Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri.....	51
2.3.7.1.Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi	52
2.3.7.2.Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi.....	52
2.3.7.3.Yeterliliğe Dayalı Yöntem.....	53
2.3.8.Performans Değerleme Yönteminin Seçimi	53
2.4.PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR.....	54
2.4.1.Halo Etkisi	54
2.4.2.Merkezi Eğilim.....	54
2.4.3.Peşin Hükümlülük	55
2.4.4.Son İzlenim	55
2.4.5.Pozisyondan Etkilenme	55
2.5.PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILMASI.....	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜROLARDAKİ FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARININ ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİLERİ

3.1.BÜROLARDA AYDINLANMA DÜZEYİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ	59
3.2. BÜROLARDA ISI SEVİYESİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ	60

3.3.BÜROLARDA HAVALANDIRMA DÜZEYİNİN ÇALIŞMA ERFORMANSINA ETKİSİ	61
3.4.BÜROLARDA NEM SEVİYESİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ ..	61
3.5.BÜROLARDA GÜRÜLTÜ SEVİYESİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ	62
3.6.BÜROLARDA YERLEŞME VE DEKORASYONUN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ	63
3.7.BÜROLARDA ERGONOMİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ	64
3.8.BÜROLARDAKİ DİĞER UNSURLARIN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİLERİ	65
3.8.1. İş Yoğunluğunun Çalışma Performansına Etkisi	65
3.8.2. Çözüm Arayış Çabalarının Çalışma Performansına Etkisi.....	66
3.8.3. Bilgi Sisteminin Çalışma Performansına Etkisi	66
3.8.4. İletişim Sisteminin Çalışma Performansına Etkisi	66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BÜRO ORTAMINDAKİ FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARININ ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİLERİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR BÜROLARINDA AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	69
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	69
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	70
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	71
4.5. BULGULAR.....	71
4.5.1. Demografik Özellikler	72
4.5.2. Güvenilirlik Analizi	74
4.5.3. Hipotezlerin Test Edilmesi	74
4.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ	90
SONUÇ	94
EKLER	97
KAYNAKÇA	100
DİZİN	106

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Gürültüye Maruz Kalma Süre ve Şiddetine İşitme Yeteneği	
Kaybı Oranları.....	18
Tablo 1.2. Gürültüye Dayanma Süresi.....	19
Tablo 2.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	32
Tablo 4.1. Demografik Bilgilere Ait İstatistiki Dağılımlar	72
Tablo 4.2. Büro Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre İstatistiki Dağılımı	72
Tablo 4.3. Büro Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre İstatistiki Dağılımı	72
Tablo 4.4. Öğrenim Durumu Gruplarına Ait İstatistiki Dağılımı	73
Tablo 4.5. Hizmet Süresi Gruplarına Ait İstatistiki Dağılımlar	73
Tablo 4.6. Büro Çalışanlarının Çalıştıkları Sektörlerine Göre İstatistiki Dağılımı	74
Tablo 4.7. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 4.8. Mevcut Fiziksel Koşullar ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farka ait	
T-Testi Tablosu	75
Tablo 4.9. Büro Ortamındaki Renk Tonları ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farka	
Ait T-Testi Tablosu	76
Tablo 4.10. Bürolardaki Mevcut Ergonomik Koşullar ile Çalışılan Sektörler	
Arasındaki Farka ait T-Testi Tablosu	77
Tablo 4.11. Büro Ortamlarındaki Fiziksel Koşulların Çalışma Performansına	
Etkisi Algılaması ile Cinsiyet Grupları Arasındaki Farka ait	
T-Testi Tablosu	78
Tablo 4.12. Fiziksel Koşulların Çalışma Performansına Etkisi İle Çalışanların	
Hizmet Süreleri Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu	79

Tablo 4.13. Bürolardaki Renk Tonunun Çalışma Performansına Etkisi Algılaması ile Cinsiyet Grupları Arasındaki Farka ait T-Testi Tablosu	82
Tablo 4.14. Hakim Renk Tonunun Çalışma Performansına Etkisi İle Çalışanların Hizmet Süreleri Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu	83
Tablo 4.15. Bürolarda Ergonomik Koşulların Çalışma Performansına Etkisi İle Çalışanların Hizmet Süreleri Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu ..	84
Tablo 4.16. Büro Ortamlarındaki Fiziksel Çevre Koşulların Çalışma Performansına Etkisi İle Çalışılan Sektör Arasındaki Farkın T-testi Tablosu	86
Tablo 4.17. Fiziksel Çevre Koşulların Çalışma Performansına Etkisi İle Çalışanların Öğrenim Durumları Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu	87
Tablo 4.18. Büro Ortamındaki Aydınlatma Düzeyinin Çalışma Performansına Etkisi İle Çalışanların Yaşları Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu	88

TEZ METNİ

GİRİŞ

Büro ortamları işletmelerin idari ve bürokratik işlerinin yapıldığı yerlerdir. Bürolarda yapılan işler, alınan kararlar ve uygulamaya dönük plan, program ve stratejiler sonuçları açısından büyük önem arz etmektedir. Masa başı iş olarak tabir edilen büro çalışmalarının büyük kısma zihinsel çaba ve çalışmayı gerektirir. Buna bağlı olarak da zihinsel yorgunluğa sebep olmaktadır. Yapılacak işlere bakarak kolay ya da zor olduğuna dair bir kanaate sahip olmak çok sağlıklı olmayacaktır. Zorluk ya da kolaylık düzeyi, işin gerektirdiği sürece dahil olmakla anlaşılabilecektir. Büro ortamları zihinsel çabayı gerektiren işlerin yapıldığı ortamlar olduğu için fiziksel çevre koşulları ile psikolojik etkileşim kaçınılmazdır.

Bu çalışmamızın birinci bölümünde, çalışılan büro ortamlarındaki aydınlatma, ısı, ışık, gürültü, havalandırma, nem, ergonomi, yerleşim düzeni, estetik ve temizlik gibi fiziksel çevre koşulları ile bu ortamlara ilişkin sahip olunması gereken standartları literatür tarama yöntemiyle belirlenmiştir. İkinci bölümünde ise, insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme konusu ele alınmış, performans değerlemenin önemi, amacı, yöntemleri ve değerlendirme esnasında yapılan hatalar yine literatür tarama yöntemi ile belirlenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın ilk iki kısımlarına dönük sentez çalışması yapılmış, bürolardaki fiziksel çevre koşulları ile çalışma performansı etkileşimi üzerine değerlendirmeler yapılmıştır.

Dördüncü bölümde de Kütahya ili Gediz ilçe sınırları içerisindeki kamu ve özel sektör büro çalışanlarına dönük olarak bir ampirik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamında ‘SPSS for Windows 16,0’ yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Genel olarak elde edilen bulgular, her iki sektör bürolarında da fiziksel çevre koşullarının iyi durumda olduğu ancak özel sektör bürolarının kamu bürolarına göre daha iyi koşullara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, fiziksel çevre koşullarının çalışma performanslarını etkileyeceğini ifade ederken, olumsuzluklar giderilemese de bu yönde iyi niyetli bir çaba sergilenmesinin de performansı arttıracığı yönünde bir yaklaşım sergilemişlerdir.

Bürodaki fiziksel çevre koşullarıyla çalışan performansı arasında ilişki var mıdır? Bürodaki yerleşim düzeni ile çalışan performansı arasında bir ilişki var mıdır? Büro çalışanlarının performansı sadece fiziksel çevre koşullarının iyileştirilmesi ile

arttırılabilir mi? Büroların fiziksel çevre düzenlemesi, işletmelerin ekonomik gücüne göre mi yapılmakta, verimliliği sağlama mantığına göre mi yapılmaktadır? Büro çalışanlarının performans değerlemesinde fiziksel çevre koşullarının etkisi dikkate alınmakta mıdır? Çalışan performansını arttırmada fiziksel çevre koşullarının yeri ve önemi nedir? Aydınlatma düzeyinin belirlenmesinde, çalışan performansına etkisi dikkate alınmakta mıdır? Bürolardaki gürültü seviyesi çalışan performansına nasıl yansımaktadır? Büro ortamındaki hakim renklerin psikolojik etkileri çalışan performansına nasıl yansımaktadır? Bürolarda ergonomi çalışma performansını ne düzeyde etkilemektedir? Bürolarda fiziksel koşullar, performansı etkileyen diğer unsurlara göre ne kadar önemsenmektedir? Yaşanan sağlık sorunları ile çalışılan büro ortamı arasında bir ilişki var mıdır? Bürolarda fiziksel şartlarda sağlanan iyileştirmeler çalışan performansını olumlu yönde etkileyebilir mi?

Sektörü ne olursa olsun bütün işletmeler bir büro ortamından yönetilmektedir. Karar alma mekanizması büro ortamında çalışmakta, uygulamaya dönük pek çok tasarım bürolarda yapılmaktadır. Bu açıdan bürolar, işletmelerin stratejik önemi yüksek noktaları olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanların, bürolarındaki fiziksel çevre koşullarından etkilenmeleri kaçınılmazdır. Yapılan bu çalışmada; öncelikle bürolardaki fiziksel çevre koşullarının, büro çalışanlarının iş performansını etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılacaktır. Sonra mevcut performans düzeyine fiziksel koşulların etki oranının belirlenmesi, daha sonra da fiziksel koşullar ile çalışan performansı arasındaki etkileşime kamu ve özel sektör bürolarında gösterilen hassasiyeti belirleyip, en son olarak da işletmelere performans artırma yönünde önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır.

Çalışanların mesaisinin büyük bölümünü geçireceği ortamlar olan büroların fiziksel koşulların çalışanları etkileyeceği bir gerçektir. Bürodaki renk düzenin, aydınlatma düzeyinin, ısı durumunun, gürültü seviyesinin, havalandırma uygulamalarının, nem düzeyinin, temizlik koşullarının, ergonominin, estetik ve dekorasyonun çalışana fiziksel ve psikolojik anlamda yansımalarının olması kaçınılmazdır. Çalışanların performans düzeylerinin arttırılmasında fiziksel koşullarda yapılacak düzenlemelerin yeri ve önemi hususunun tespiti ve yapısal öneriler maksatlı uygulama ile dikkatleri çekmek hedeflenmektedir.

- H1; Büro ortamındaki mevcut fiziksel koşullar ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.
- H2; Bürolardaki hakim renk tonları ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.
- H3; Ergonomik büro yapısı ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.
- H4; Büro ortamındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.
- H5; Büro ortamındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark vardır.
- H6; Büro ortamındaki renk tonlarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.
- H7; Büro ortamındaki hakim renk tonlarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark vardır.
- H8; Büro ortamındaki ergonomik koşulların çalışma performansına etkisi algılamasında çalışılan hizmet süresine göre anlamlı bir fark vardır.
- H9; Büro ortamındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılaması ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.
- H10; Büro ortamındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılaması ile çalışanların öğrenim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.
- H11; Büro ortamlarındaki aydınlatma düzeyinin çalışma performansına etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ana hipotez;

- H12; Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının iyileştirilmesi çalışma performansını artırır.

V1; İşletmeler yeniliklere açıktır. İşletme çalışanları işletmenin rekabet gücünü arttıracak yenilikleri öğrenip uygulamaya gönüllüdür.

V2; İşletme yöneticileri uzun vadede kazanımlar elde etmek için gerekirse kardan fedakarlık yapabilirler.

V3; Ücret artışları çalışan performansını arttırmaktadır.

Bu araştırmada genel olarak, bürolardaki fiziksel çevre koşulları ile çalışma performansı ilişkilendirmeye çalışılmıştır. Kuramsal çerçevenin incelenmesi aşamasında yerli ve yabancı elektronik ortamdaki kaynaklar ile kütüphane ortamında literatür taraması yönteminden istifade edilmiştir.

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şöyle sıralanabilir.

- Araştırmada, Kütahya ili Gediz İlçesindeki Kamu ve Özel sektör işletmelerindeki bürolar ve çalışanlarına yer verilecektir.
- Bu araştırma, veri grubunda yer alan işletmeler ve çalışanları ile sınırlı olacak, bulguları da ancak benzer koşullarda görev yapan özel ve kamu işletmeleri çalışanlarına genellenebilecektir.
- Araştırmanın temelinde insan ögesinin olması nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olmaktadır.
- Çalışanların maaş ve ücret seviyeleri ile bu seviyelerdeki artış yada azalışlar performansı etkileyeceği kabul edilip, performansa etki eden unsurlarda maaş yada ücret seviyelerine değinilmeyecek, sadece fiziksel çevre koşullarının performansa etkisi incelenmeye çalışılacaktır.

Konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap ve Internet üzerindeki elektronik kaynaklardan literatür taraması yapılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, Büro ve Bürolardaki Fiziksel Çevre Koşullarına ilişkin temel kavramlar ele alınmıştır. İkinci bölümde, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans ve Performans Değerlemesi incelenmiştir. Üçüncü bölümde Bürolardaki Fiziksel Çevre Koşullarının Çalışan Performansı açısından önemi vurgulandıktan sonra, fiziksel koşullar ile performans arasındaki etkileşim incelenmiştir.

Araştırmanın uygulama kısmını oluşturan dördüncü bölümde, araştırma verilerinin elde edilmesi için, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verileri toplanmasında “Kişisel Bilgi Anket Formu” kullanılmıştır. Kütahya ili Gediz ilçesindeki kamu ve özel sektöre ait bürolardaki çalışan ve yöneticilere dönük yapılan anket çalışmasından elde edilen verilere göre Hipotezlerin test edilmesinde SPSS for Windows 16,0 yazılımı kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
BÜRO KAVRAMI VE BÜROLARDAKİ FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARI

1.1.BÜRO KAVRAMI

Köken olarak bilinen en eski ifadesi Latince “Burra” olan, eski Fransızca’daki “Bourre” ve yeni Fransızca’daki “Bureau” kelimesinden türetildiği ifade edilen büro kavramı, Türkçe’de ofis, servis, işyeri yada daire gibi kelimelerle eş değer kabul edilmektedir (Başpınar ve Bayramlı, 2003:2). Kamu yada özel sektör kurum ve kuruluşlarının işlerinin büyük kısmı bürolarda yürütülmektedir. Büroların amacı belge ve bilgi üretilip ihtiyaç duyanların kullanımına sunmaktır. Faaliyet alanı ne olursa olsun, yapılan üretimin kalitesi ve işlerin aksamadan ilerleyebilmesi bürolardan sağlanan hizmetin hem etkili hem de verimli olmasına bağlıdır (Şakar ve Küçükaslan, 2003:127).

1.1.1.Büronun Tanımı ve Önemi

Bürolar, kullanım maksadına göre değişen araç gereçlerle donatılmış, ağırlıklı olarak evrak organizasyonları ile bilgi üretim ve akışının sağlanmaya çalışıldığı yerleridir (Uygur ve Göral, 2005:10). Evrak ve belgelerin kayıt altına alındığı, yazışma, dosyalama gibi rutin ve teknik işlerin yürütüldüğü mekanlar olarak da ifade edilen bürolar, kurumların örgüt yada birimlerinde amir – memur hiyerarşisinde sistematize edilmiş ekip ve donanımına sahip en küçük yönetsel üniteleridir (Aytürk, 2001:11). Bürolar faaliyetlerin organize edildiği ve hatta gerekli koordinasyonun da sağlandığı yerlerdir.

1.1.2.Büronun Tarihçesi

İnsanlık tarihine yön vermede önemi büyük olan sanayi devrimi yıllarında ortaya çıktığı kabul edilen bürolar, işlev itibarıyla kil tabletler üzerine yazı yazılması ile ilgili döneme kadar da dayandırılabilir. İlk etapta vergi, doğum – ölüm tarihleri ve arazi işleri gibi basit tarzda işlerin takibi için işlev gören büroların sanayi devrimi ile birlikte modern büro faaliyetleri sürecine girildiği, günümüz bilgi ve iletişim çağında da önemini büyük ölçüde arttırdığı ifade edilmektedir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:19). 1873 yılında ilk ticari daktilonun kullanılması, telefonun icadı, teksir makineleri (Başpınar ve Bayramlı, 2003:7) gibi önemli gelişmeler ile bürolarda modernizasyon

süreci başlamıştır. Yapılan işin özelliğine göre farklı adlarla anılmaya başlayan bürolar, modern araç gereçlerin kullanılmasıyla yönetimin en stratejik birimlerinden olmuştur.

1.1.3.Büronun Fonksiyonları

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ile birlikte belge ve bilgi üretmek görevi olan bürolarda sistemli bir çalışma için şu hususlar büroların fonksiyonları olarak nitelendirilmiştir (Başpınar ve Bayramlı, 2003:5) ;

- *Veri Toplama*, iç ve dış kaynak ayrımı yapmaksızın işe yarama ihtimali olan her türlü veriyi bilgiye dönüştürmek maksadıyla alıp bir havuz ortamına toplamak,
- *Verileri İşlemek*, bilgi kirliliğine sebebiyet vermemek için toparlanan veriler bütünü (yığınının) uzman kişiler yardımı ile incelenerek, faydalı bilgiler haline indirmek,
- *Bilgileri Düzenlemek*, sistemli bir elemeden sonra elde kalan bilgilerin yine sistemli bir şekilde tasnife tabi tutulması, arandığında kısa sürede bulunabilecek hale getirilmesi,
- *Bilgileri Kaydetme*, bilgilerin güvenliği açısından belli bir sistem dahilinde kayıt altına almak,
- *Bilgileri Güncellemek*, değişen koşullara uyum sağlayacak hale getirerek, eksik yada hatalı karar alınmasına engel olacak şekilde düzenlemek,
- *Bilgiyi İletmek*, ihtiyaç olması durumunda kullanılmak üzere işlenen bilgiyi yerinde ve zamanında kullanılmasına imkan tanıyacak şekilde aktaracak sistemi kurmak (Şakar ve Küçükaslan, 2003:129),

Bunların yanında işletmeyi bir sistem olarak kabul ettiğimizde bürolar da bu sistemin alt sistemleridir. Bu noktada büroların bir diğer işlevi de alt sistem ile üst sistem arasında iletişimi sağlamak olarak ifade edilebilmektedir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:40).

1.1.4.Büro Türleri

Bürolar çeşitli eserlerde, belli kıstaslara göre farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bir esere göre bürolar; kamu, özel, açık, kapalı, büyük, küçük ve ev tipi bürolar olarak sınıflandırmıştır. Sektörel anlamda kamu ve özel büroları, iş hacmi ve büronun fiziksel büyüklüğüne göre büyük ve küçük büro sınıflandırması, çalışan sayısına göre 1-4 arasında çalışana sahip olanları kapalı büro 5 ve üzerinde çalışanı bulunanları da açık bürolar olarak ifade etmiş, günümüzün teknolojik imkanları sayesinde büro faaliyetlerini evde yapma imkanı tanıyan kişilerin sahip oldukları bürolar da ev tipi bürolar olarak sınıflandırmıştır (Başpınar ve Bayramlı, 2003:10).

Başka bir kaynakta bürolar, klasik ve çağdaş bürolar olarak ikiye ayrılmakta, klasik bürolar geleneksel büro faaliyetlerinin yapıldığı ve fiziki alana sahip bürolar olarak ifade edilirken, çağdaş bürolar ise, fiziki mekana bağımlı olmaksızın sanal ortamlarda büro faaliyetlerinin yapıldığı bürolar olarak tanımlamaktadır (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:41).

Bir başka esere göre ise, üst kademe yöneticiler ve sekreteryaya hizmetleri için tasarlanmış olan özel bürolar, birimlerin evrak kayıt, yazışma ve dosyalama gibi hizmetleri için tasarlanmış idari bürolar, birimlerin esas faaliyetleriyle ilgili işlerin yapılması maksadıyla tasarlanmış fonksiyonel bürolar, mesleki uzmanlık uygulamalarına dönük hizmet vermek için tasarlanmış teknik bürolar ve daha çok bankacılık alanında kullanılan ve mekana bağlı olmaksızın hizmet verme imkanı ile donatılmış bir yapı arz eden post-modern (sanal) bürolar olarak beş sınıfta incelenebilmektedir (Aytürk, 2001:14).

Yapılan işe, işin özelliklerine, çalışanlarına gibi pek çok kritere göre sınıflandırılması mümkün olan bürolarla ilgili yapılan bütün sınıflandırmaların ortak noktası, büro tanımında da ifade edilen evrak organizasyonu ve birimler arası etkili bilgi akışını tesis etmek olarak dikkati çekmektedir.

1.1.5.Büro Hizmetleri

Örgütsel amaçlara hizmet etmek ve karar mekanizmasına destek olmak gibi maksatlarla tasarlanan bürolarda genel hatları ile, gelen ve giden evrakların kayıt

edilmesi, haberleşme, yazı ve rapor işlemleri, dosyalama ve arşivleme işlemleri, veri toplama, derleme ve bilgiye dönüştürme işlemleri, bütçe, ödenek ve tahakkuk gibi mali işlemler, kadro, terfi, atama ve nakil gibi personel işlemleri, büro makine ve malzemeleri için alım, kullanım, tamir ve bakım işlemleri, telefon, fotokopi, faks gibi iletişim hizmetleri (Aytürk, 2001:15) dahil pek çok organizasyon büro ortamında yapılan hizmetler olarak ifade edilmektedir.

1.2.BÜRO SİSTEMİ

Genç (2005:72), sistemi “*parçalardan oluşan, parçaların birbirleriyle ve dış çevreyle ilişkilerinin ve etkilerinin bulunduğu, diğer sistemlerden farklı, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün*” olarak tanımlamıştır.

Büroların da sistem ve alt sistem etkileşiminde özellikle yerinde ve zamanında iletişimin sağlanması rolüne, büroların fonksiyonları başlığı altında dikkat çekmiştik. Büro sistemi bu noktada bir makine dışlısının yağına benzetilmektedir; nasıl ki makinenin çalıştıran yağı değildir ancak işleyişi düzenlemesi açısından son derece stratejik ehemmiyeti vardır (Göral, 2002:5).

Bürolar da belki asıl işi yapan durumunda değildir ancak, buna ortam hazırlayan noktalar olarak son derece önemlidir. Büro sisteminin işleyişini iki alt sistem halinde incelemek mümkündür;

1.2.1Büro Bilgi Sistemi

Bilgi, verilerin işlenmesiyle elde edilen, karar alma esnasında istifade etmesi için sistemli olarak başkalarına aktarılan ifadeler bütünüdür. İnsanların ihtiyaç duyduğu mal yada hizmetlerin üretiminde, üretimin özünü oluşturan maddi unsurlar ile makine araç gereci anlamlı hale getiren önemli girdi unsurlarından biri de bilgidir. Bu anlamda etkili ve verimli bir işletme yapısı, aynı mantık ile kurulmuş büro bilgi sistemi ile tesis edilebilecektir (Uygur ve Göral, 2005:11)

1.2.2.Büro İletişim Sistemi

Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgüt açısından yeri ve önemi de benzerdir. Sistem ve alt sistem işleyişindeki iletişim, ana sistemi başarılı kılan önemli bir fonksiyondur. Alt sistemler arasında sağlanacak etkili bir iletişim ana sistemin esas rolünü ortaya çıkarmada son derece hayati bir pozisyona sahiptir. Gerek bilgi gerekse işleyiş hakkında yerinde ve zamanında doğru ve etkili bir bilgi aktarım sistemi olarak çalışacak büro iletişim sistemi verimlilik ve kaliteyi tesis etmede önemli bir role sahiptir (Genç, 2005 :323).

Bürolarda iletişim sistemi hem planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetim gibi yönetsel fonksiyonların olması gereken şekilde yapılabilmesini sağlamak, hem de yönetim açısından hayati öneme sahip koordinasyon için yapılması gereken yönetsel fonksiyon (Tutar ve Altınöz, 2002:135) olması nedeniyle de oldukça önemli bir konuma sahiptir.

1.3.BÜROLARDA FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI VE YERLEŞME DÜZENİ

Bir sistem olarak kabul edilen işletmelerin iç ve dış çevrelerinden etkilendiği ve bu çevreleri etkilediği, genel olarak çevre ifadesinden de, kültürel, toplumsal, ekonomik ve fiziki faktörlerin oluşturduğu yapı (Barlı, 1996: 521) kastedilmektedir. İşletme sisteminin alt sistemi olarak da büroların sahip olduğu yerleşme standartları, sahip oldukları fiziksel çevre koşulları, işletme sistemi için son derece önemli alt sistem unsurlarıdır.

1.3.1.Bürolarda Yerleşmenin Önemi

Büroların gerek bulundukları bina gerekse büro ortamı itibariyle, yerdeki döşeme, taban ve tavan özelliği, pencere, kapı, geçiş yerleri, merdivenler, yapılan iş gereği kullanılan makine ve araç gereçlerin muhafazası, temizliği, çalışma ortamının renk, temizlik vb. gibi ufak detaylar gibi görünen ancak kimi zaman istenmeyen iş kazalarına yada performans açısından olumsuzluklara neden olabilen hassas noktalar (Camkurt, 2007:82) olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bürolarda alan ve yerleşme etüdü

tekniki olarak adlandırılan bir takım standartlara göre yapılan yerleştirme, süratli, etkili, verimli ve rahat bir çalışma ortamı yaratmaya imkan tanıyacak, zihinsel, psikolojik ve fizyolojik anlamda rahatlığa vesile olan ortamlar sayesinde de örgütsel hedeflere katkı sağlanacaktır (Ar, 1996:117).

1.3.2.Bürolarda Yerleşmenin Planlanması

Bir çalışma ortamı yeterince iyi tasarlanmazsa farkında olmadan zaman kaybına sebep olacaktır. Bu nedenle yerleşim planlanırken, iş akımını kolaylaştıracak şekilde, işin aynı yerde, aynı odada ve hatta aynı kişide başlayıp bitmesini sağlamaya çalışmak gerekir. Aynı zamanda büro yerleşimi planlanırken yapılacak işin türünü de göz önüne almak amaca uygun bir tasarım yapmaya imkan tanıyacaktır (Tutar, 2002:72). Yerleşim planlaması sadece neyin nereye nasıl konulacağına değil, kullanılacak malzemenin ergonomisine, ortamın ve malzemelerin psikolojik yansımalarına, ortamın çalışana ve çalışanın ortama uyumuna gereken düzeyde hassasiyet gösterilmesinin önemine de dikkat çekilmektedir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:108).

1.3.3.Bürolarda Fiziksel Koşullar ve Düzenlemeler

Üzeyir Garip (2005:125), *“Milletin karakteri, milleti teşkil eden insanların karakterinin bir bileşkesidir. Sanatsal yapıtlar ise bu karakter bileşkesinin aksedişinden başka bir şey değildir.”* İfadesi ile bürolardaki fiziksel koşulların, ortamda çalışacak insanlara özgü bir yapıda olmasına ışık tutmuştur.

Günümüz koşullarında göze hitap eden boyutların önemli bir referans olduğu ve pek çok kuruluşun işlerinin büyük bir kısmının bürolarda yapıldığı dikkate alındığında, bürolardaki fiziksel koşulların ve bu koşullara dönük düzenlemelerin bazı yönleri üzerinde durmak hem çalışanlara hem de işletmelere son derece önemli katkılar sağlayacaktır (Demirci ve Armağan, 2002:179).

Bu bilgiler ışığında bürolardaki fiziksel koşullar ve bu ortamlardaki düzenlemeler altı başlık altında incelenmeye çalışılacaktır.

1.3.3.1.Bürolarda Aydınlatma

Uluslararası Aydınlatma Komisyonunca da benimsenen tanımda aydınlatma, nesnelerin ve çevrenin gereği gibi görülebilmesini sağlamak amacıyla ışık uygulamak olarak tanımlanmıştır (Yüksel, 2005:23). Hem çalışanın göz sağlığı ve görme niteliği için büro ortamlarının yeteri düzeyde aydınlatılması önemlidir. Yapılan işe ait kalite standartlarında gerekli olan bütün detayların yeterince dikkate alınabilmesi yeteri düzeyde aydınlatılmasına bağlıdır (Göral, 2002:66). Parlak ve renkli yerler insanın en çok dikkatini çeken yerler olduğu için işin yapıldığı yerlerin yeterince aydınlatılması önemlidir. Ancak parlamanın göz uyumunu bozacağı ve görmeyi engelleyeceği de göz ardı edilmemelidir (Tutar, 2002:77).

Aydınlatma şiddetinin ölçü birimi lüktür (lx). Lüks birim alanına düşen ışık akışını ifade etmektedir. Bulutsuz bir yaz gününde değer 100.000 lx, kapalı bir kış gününde ise 3.000 lx civarlarındadır. Yapılan işe göre ihtiyaç duyulan aydınlatma düzeyi farklılıklar göstermektedir; montaj ve kalite kontrol işlerinde 200 ile 2000 lx arasında, küçük mekanik işler için 500 ile 1200 lx arasında, büro ortamlarında ise 240 ile 500 lx arasında değiştiği ifade edilmektedir (Başbınar ve Bayramlı, 2003:67).

Bir çalışma alanı için yapılan işe ve sahip olunan alan göre değişen farklı aydınlatma düzenekleri kullanılabildiği belirtilmiştir. Bunlar, genel aydınlatma, bölgesel aydınlatma ile genel ve bölgesel aydınlatma olarak sınıflandırılmaktadır. Büro ortamları için de aynı düzeyde ve aynı biçimde aydınlatmanın sağlandığı genel aydınlatma önerilmektedir. İdeal bir aydınlatma düzeyi için şu hususlara dikkat çekilmektedir (Hayta,2007:26-28);

- ✓ Aydınlatmanın şiddetinin yeterli seviyede olması,
- ✓ Çalışma alanına eşit olarak yayılması,
- ✓ Işık yönü ve gölgelemeye dikkat edilmeli,
- ✓ Işık yansımalarından doğabilecek olumsuzlukları önlenmeli,
- ✓ Aydınlatma sabit tutularak titreşim ve parlaklık değişimleri önlenmeli,
- ✓ Büro renkleri, yansıma ve psikolojik etkileri açısından dikkatli seçilmeli,

Aydınlatma için en ideal olanı güneş ışığıdır. Güneş ışığından yeterince istifade edilemeyen ortamlarda beyaz ışık veren floresan ve civalı ampuller tavsiye edilirken, kırmızı ışık veren normal ampullerin kullanılmasının kaçınılmaz olduğu ortamlarda da ışığın duvardan yada tavandan yansıtılarak göze direkt yansımalarının önlenmesine ve ışığın sol omuz arkasından gelmesi suretiyle gölge yansımından olumsuz etkilenmeyi önleyeceğine dikkat çekilmektedir (Ar, 1996:120). En iyi yapay aydınlatma, ışığın ortama eşit olarak dağıtılmasını sağlayan şekilde olanıdır. Bu nedenle bürolardaki ışık kaynağının miktar olarak çok ve dağınık olması, ışık şiddetinin düşük lükste olması tavsiye edilmektedir (Aytürk, 2001:59).

Aydınlatma düzeyi, çalışanın yaşına, yaptığı işe, kullandığı malzemeye göre değişiklik arz ederken, çok yönlü kriterlerin kişilere göre uyumlu hale getirilmemesi durumunda başta göz sağlığının bozulması ve iş kazaları olmak üzere pek çok hususta olumsuz yansıma riski taşımaktadır. Üretimin yavaşlaması ve malzemenin gereksiz yere israf edilmesi gibi olumsuzluklar da işletmelere maddi açıdan önemli kayıplar olarak yansıyacaktır. Yaşlı bir insanın genç bir insana nazaran iki ila beş kat daha güçlü bir aydınlatmaya ihtiyaç duyabileceği, koyu renk malzemelerle çalışanların yetersiz aydınlatılmış ortamlarda görme fonksiyonu üzerine gereğinden fazla yoğunlaşmak durumunda kalması ile daha kısa sürede yorulma hissine kapılması gibi çeşitli örneklerle aydınlatma düzeyinin önemine dikkat çekilmektedir (Demirci ve Armağan, 2002:179-180).

1.3.3.2.Bürolarda Isıtma ve Soğutma

Temel görevi hava durumuna bağlı olarak merkezi sinir sistemi ve iç organları sabit bir ısıda tutmak olan İnsan organizması yaradılış itibariyle 36,5 °C'ye uyumlu olarak yaratılmıştır. Bunu da soğuk havlarda oksijenle besin maddelerini yakarak, sıcak havalarda ise terleme fonksiyonu ile dengelemektedir. Büro ortamında performans açısından son derece önemli olan ısı seviyesi ile ilgili şu konfor değerleri verilmiştir (Hayta, 2007:23-24);

-Oturarak yapılan işler	19 °C,
-Ayakta yapılan işler	17 °C

-Ağır bedensel işler	12 °C
-Bürolar	20 °C
-Laboratuvarlar	18 °C
-Alışveriş salonları	19 °C
-Oturarak yapılan zihinsel işler	21-23 °C
-Oturarak yapılan hafif işler	19 °C
-Ayakta yapılan hafif işler	18 °C
-Ayakta yapılan ağır işler	17 °C
-Ağır işlerde	15-16 °C

Fazla ısı bıkkınlık, sinirlilik, dikkatsizlik, zihinsel çalışmalarda verim düşüklüğü, hata oranlarında artış, yetenek ve becerilerin azalması, kan dolaşımının zorlaşmasına, yorgunluğa (Hayta, 2007:23), gevşeklik ve tembelliğe sebep olurken, düşük ısı da kasılmaya, el becerilerinde fonksiyon kabına ve iş veriminde düşüşe sebep olacaktır. Her ikisi de çalışma temposunu olumsuz etkileyeceğinden ideal denge düzeyinde olmalı ve sağlık açısından risk oluşturmamayan bir dengeleyici sistem kurulmalıdır (Aytürk, 2001:58). Değişen ısı seviyesine uyum sağlamaya çalışan bünyenin tepkimesi iki boyutta ele alınabilmektedir:

Normal ısı seviyesinden soğuk bir ortama geçildiğinde:

- Deri soğur,
- Kan, vücudun iç yüzeylerine doğru çekilerek toplanır,
- Derinin vücudu çevre koşullarından koruma tepkimesi artar,
- Vücut iç ısı hafifçe yükselir,
- Titreme başlar,
- Vücudun dış yüzeyinde soğuyan kan, iç kısımdaki kanla ısıtılır,
- Kandaki soğumanın önlenmesi için kan basıncı ve vücut yüzeyine taşınan kan miktarı azalır.

Soğuktan sıcak bir ortama geçildiğinde:

- Deri ısınır,
- Kalp atışı hızlanır ve kan vücut yüzeyine yayılır,
- Vücut iç ısı düşer,
- Titreme görülebilir,
- Terleme başlar,

-Sürekli terleme, kanın vücut yüzeyine akışının ve deri sıcaklığının artması ile vücudun ısı dengesi sağlanacaktır (Demirci ve Armağan, 2002:187-188).

Türkiye standartlarında bölgesel koşullara göre değişebilmekle birlikte bürolarda ısı seviyesi yazın 21-22 °C, kışın ise 24-26 °C civarlarında olması önerilmiştir. Fazla sıcak yada soğuk havaların birçok ciddi hastalıklara sebebiyet vermesi nedeniyle çalışma ortamları ile ev ortamlarının ısı seviyesinin iyi ayarlanması ve dengesiz ısı değişimlerinin önlenmesinin gerekliliğine dikkat çekilmiştir (Aktaş ve Özdemir, 2004:382).

1.3.3.3.Bürolarda Havalandırma

Bir çalışma ortamında hacim ne kadar küçükse havalandırma ihtiyacı da o kadar fazla olacaktır. Serinlik, temiz hava ihtiyacı, insan ve makineden çıkan ısıнын dağıtılarak hava kirliliğinin azaltılması için havalandırmanın gerekli ve önemli olduğu belirtilmektedir (Hayta, 2007:25). Karbondioksit gazı ve sigara dumanı zehirleyicidir. Büro ortamında çalışana gerekli olan oksijen miktarını azaltan olumsuzluklara dönük tedbirlerin alınmaması, belli bir süre sonra insan vücudunda uyuşmasına, hareketlerin ağırlaşmasına ve çalışma isteğini azalmasına sebep olacaktır. Bu nedenle çalışma saatlerine göre çalışma ortamına yeteri düzeyde oksijen transfer edecek sistem kurulması önerilmektedir (Ar, 1996:123).

“Cereyana sebep olmayacak şekilde büro pencerelerinden – mümkün ise üstten açılan ve vasistas adı verilenlerinden – istifade edilmeli yada büro duvarlarına monte edilecek klima ile havalandırma sistemlerinden yararlanılmalıdır (Uygur ve Göral, 2005:117). Havalandırma sisteminin yetersiz ve olumsuzluklardan arındırılmamış

olması, çalışmaya karşı duyulan isteği de çalışanın fiziksel sağlığını da olumsuz etkileyecektir. Solunum yolu rahatsızlıklarına sebep olan pek çok mikrobun hava aracılığı ile yayıldığı gerçeği havalandırmanın yeteri düzeyde yapılmasının gerekliliğini de ortaya koymaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2004:382).

Çalışma ortamında yeteri düzeyde oksijen olması, kişilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlarken, karbondioksit gazı ve sigara dumanı gibi olumsuzluklar belli bir süre sonra uyuşukluk, yorgunluk ve baş ağrısı hissine sebep olmaktadır. Çalışanların hem sağlıklarının korunması hem de iş performanslarının artırılması için imkanlar çerçevesinde en uygun havalandırma sisteminin kurulması önerilmektedir (Demirci ve Armağan, 2002:185-186).

1.3.3.4.Nem

Nem, birim havada bulunan su buharı miktarını ifade ettiği ve biriminin de gram/cm³ olduğu belirtilmektedir. İki grupta incelenmektedir; havanın birim miktarında belirli bir anda bulunan nem miktarına Mutlak Nem, belirli bir ısıda havda bulunabilecek en yüksek nem miktarının yüzde olarak ifadesine de Nispi Nem denilmektedir (Hayta, 2007:24).

Çalışma ortamlarında ideal nem seviyesi olarak %50 önerilirken, %30'un altında ve %70'in üstünde bir nem düzeyi için de çalışanlarda baş ağrısı, kronik öksürük ve fiziksel gücün düşmesi, isteksizlik, sinirlilik gibi bazı fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar yaşanmasına sebep olabileceği ifade edilmektedir (Armağan, 2003:73).

1.3.3.5.Bürolarda Ses ve Gürültü

Gürültü, bir ortamda istenmeyen, hoş gitmeyen ve rahatsızlık uyandıran seslere denilmektedir (Yüksel, 2005:23). 11.12.1986 tarih ve 19308 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Gürültü Kontrol Yönetmeliğinin Birinci Bölümünün 4. maddesine göre sesin şiddet ölçü birimi desibeldir (dB).

Bir insan kulağı 0 ile 130 dB arasındaki sesleri duyarken, normal bir konuşma 60 dB civarındadır. 0-60 dB arasındaki seslerin duyumu zordur. Soluk alma 10 dB, gürültülü bir büro 60-65 dB, bir metre yakından geçen kamyon sesi 80 dB, metropol

kentler 100 dB, olarak ifade edilmektedir (Schoemaker ve Bıdı, 1999:650). Normal işitme ortamında 85 dB'den sonrası işitme organının zarar görmesine, 120-130 dB'den sonrası ise psikolojik ve fiziki rahatsızlıklara neden olabilmektedir (Uygur ve Göral, 2005:119).

Gürültülü ortamlarda çalışmanın yaratabileceği bazı sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır (Oktav ve Diğerleri, 2003:4-5):

- Geçici veya kalıcı işitme kayıpları,
- Kan basıncının artması,
- Hormon salgılarında değişim,
- Rahatsızlık ve uyumsuzluk,
- Uykusuzluk ve yorgunluk,
- Kanın yağ ve protein değerlerinde değişim,
- Konuşmanın engellenmesine bağlı olarak performans ve güvenlik azalması,
- Sıkıntı, stres ve mide ülseri ...

Yapılan bir araştırmaya göre gürültü seviyelerine bağlı olarak oluşan işitme kayıp oranları belli zaman dilimlerine göre Tablo 1.1 de, gürültüye dayanma süreleri de Tablo 1.2. de verilmiştir.

Tablo 1.1. Gürültüye Maruz Kalma Süre ve Şiddetine İşitme Yeteneği Kaybı Oranları

Gürültü Düzeyi (dB)	İşitme Yeteneği Kaybı (%)		
	5 Yıl Sonra	10 Yıl Sonra	20 Yıl Sonra
0-80	0	0	0
90	4	10	16
100	12	29	42
110	26	55	78

Kaynak; OKTAV, Mehmet, Ömer B. ZELZELE, Arif ÖZCAN ve Lütfi ÖZDEMİR, Masaüstü Yayıncılık Operatörlerinin Ergonomik Koşullarının İncelenmesi, Ankara, 1. Uluslar arası Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, 29-30 Eylül 2003,

Tablo 1.2. Gürültüye Dayanma Süresi

Gürültü Düzeyi (dB)	Dayanma Süresi
90	8 dakika / gün
100	5 dakika / gün
110	3 dakika / gün
120	28 saniye / gün

Kaynak; HAYTA, Ateş Bayazıt, Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi 2007, Sayı:1, Sayfa: 31.

Büroların ses yalıtımı sağlayan niteliklere sahip olması ve yansıma yapmasının önlenmesi, yapılan konuşmanın anlaşılabilirliği açısından önemlidir (Tutar, 2002:78). Büro ortamında gürültü ve ses insanın sinir sistemini yorup verimi düşürmektedir. Bunu önlemek için büro ortamında, çalışma ses seviyesi yüksek makineler ayrı binalarda yada alt katlardaki bürolarda bulundurularak sesin zemin tarafından emilmesi sağlanmalı, masa ve sandalyelerin ayakları kauçuk madde ile yalıtılmalı, telefon zil sesi seviyeleri düşük tutulmalı, zemin ses çıkarmayı önleyen halıfleks yada marley zemin malzemesi ile kaplanmalı, pencerelere perde ve duvarlara ses yalıtımı sağlayan tedbirler alınmalıdır (Aytürk, 2001:60). Büro ortamında gürültüden olumsuz etkilenmemek için, özellikle çalışanların bireysel anlamda özveride bulunması asgari gürültü seviyesini sağlayacaktır.

Gürültü seviyesinin yüksek olması nasıl bir olumsuzluk olarak ifade edilmekte ise aynı şekilde gürültü seviyesi çok düşük ortamlar da, uyuşuklu ve uyku haline neden olmaktadır. Rahatsızlık hissi uyandırmayacak, makul bir seviyedeki gürültünün uyanıklık hissi yaratması nedeniyle faydalı bir uygulama olarak gösterilmektedir (Demirci ve Armağan, 2002:186-187).

1.3.3.6.Bürolarda Estetik ve Dekorasyon

Çalışanların günün uzun bir bölümünü bürolarda geçireceği için büroların iç dizaynında; renk, dekorasyon, estetik ve temizlik gibi açılardan özenle planlanması gerekecektir (Göral, 2002:72). Fiziksel koşulların insan psikolojisine yansımalarının

önemi nedeniyle renk, dekorasyon, estetik ve temizlik olarak dört ayrı başlıkta ele alınmaya çalışılmıştır.

1.3.3.6.1.Bürolarda Renkler

Yapılan bir araştırmada renklerin, çalışan psikolojisine moral ve verim açısından yansıdığı ve yine aynı çalışmada Ergonomi ve Psikoloji uzmanlarına göre, ateşe benzeyen sıcak renkler ile suya benzeyen soğuk renkler arasında kontrast, karışık, kırmızı ve sarı gibi renklerin bir arada kullanıldığı ambiyanslar yaratılması önerilmiştir (Başpınar ve Bayramlı, 2003:74). Ancak, renk seçilirken oda büyüklüklerinin de dikkate alınması, koyu renklerin odayı dar açık renklerin ise geniş ve aydınlık göstereceği, açık renklerin insanı dinlendirdiği de göz ardı edilmemelidir (Şakar ve Küçükaslan, 2003:145).

Renk tercihinin kişi yada kuruma göre farklılık gösterebilmesi gerçeği de göz ardı edilmeden, renk seçiminde dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şu şekilde önerilmektedir (Hayta, 2007:29);

- Her kurum kendine özgü görünüş veren renkler kullanmalıdır,
- Renkler, çalışılan birim karakterini ve çalışan faaliyetlerini belirleyici olmalıdır,
- Çok fazla nötr renk kullanarak monotonluk yaratılmamalıdır,
- Uzun süre çalışılan ortamlarda dinlendirici etki yapan soğuk renkler kullanılmamalıdır,
- Kuzeye bakan odalarda sıcak renkler, güneye bakan odalarda ise soğuk renkler kullanılmalıdır.

Yapılan bir araştırmaya göre, kırmızı, turuncu ve kahverengi gibi sıcak renklerin kan basıncını yükselttiği, ortamda bulunanların kendilerini depresif hissettikleri, mavi ve yeşil gibi soğuk renklerin ise kan basıncını düşürdüğü, kişilerin kendisini mutlu ve enerjik hissetmesini sağladığı, kırmızı tonların hakim olduğu ortamlarda da kendilerini normalden daha öfkeli hissettikleri ifade edilmiştir (Camkurt, 2007:83).

Buradan hareketle, iyi seçilmiş renklerin çalışanların düşünme ve yaratıcılıklarını olumlu yönde etkileyeceği için, tavanlarda beyaz, ışık alma oranı düşük

ortamlarda parlak ve açık renkler önerilmektedir (Uygur ve Göral, 2005:123). Kiri kapatmak için koyu renk tercihinin sağlıklı olmadığı, özellikle sağlık sektöründe kiri gösteren açık renklerin tercih edildiği ve temizlik hususuna ayrı bir ehemmiyet gösterildiğini ifade etmek gerekmektedir.

1.3.3.6.2.Bürolarda Dekorasyon

Büro ortamı tasarlanırken, asla gereksiz eşya kullanılmamalı, görüntü açısından oldukça sade, abartısız ve huzur veren bir iklim yaratılmaya çalışılmalıdır. Eşyada gösterişten çok sağlamlık ve işe uygunluğu aranmalı ve iri yapraklı çiçek, iri sandık ve saksılar da bulundurulmamalıdır (Başpınar ve Bayramlı, 2003:74).

İnsanların doğal malzemelere uyumunun daha kolay olduğu gerekçesi ile büro malzemelerinin seçilirken doğal malzemelerden olanlarını seçmenin önemli olduğu ifade edilmiştir (Şakar ve Küçükaslan, 2003:147; Uygur ve Göral, 2005:123). Çalışanı hem motive edip verimini arttırabilmek hem de dekoratif bir görüntü yaratabilmek için bürolardaki bazı raflara küçük biblolar ve iç açıcı manzara resimlerinin kullanılması da önerilmektedir (Armağan, 2003:80).

1.3.3.6.3.Bürolarda Estetik

İnsanlarda strese sebep olan dış etkenlerin giderek çoğalmasından dolayı bürolarda okyanus renginde deniz suyu akvaryumları kullanımı, yapaylıktan çok doğallığı sağlaması nedeniyle önerilmektedir (Göral, 2002:73). Büroların estetik açıdan, pencereden perdeye, masadan renklere kadar bütün fiziksel unsurların göze hoş gelen her türlü estetik niteliklere sahip ve uyumlu olması, canlı çiçeklerden, fiziksel yerleşime kadar beğeni toplayacak biçimde tasarlanması gerektiğine dikkat çekilmektedir (Şakar ve Küçükaslan, 2003:147).

1.3.3.6.4.Bürolarda Temizlik

Büroların temizliğinin hem sağlık açısından, hem de görünüş açısından diğer bütün detaylardan daha önemli ve öncelikli olduğu, bu nedenle periyodik olarak ortama

ilişkin temizlik planlamasının yapılması gerektiği ifade edilmiştir (Başpınar ve Bayramlı, 2003:74).

Temizlik görünen anlamda bir temizlik olmanın ötesinde hijyen sağlamaya dönük olarak yapılmalı, kir ve tozların üzerini örtmek yada ıslatmak yerine tamamen ortadan kaldırarak şekilde uygulanmalıdır (Şakar ve Küçükaslan, 2003:149).

Önemli ölçüde solunum fonksiyonu kaybı ve alerjik rahatsızlıklar da dahil pek çok meslek hastalıklarının %70'inin tozlardan ve toksit maddelerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede temizlik ile ilgili şu hususlar önerilmektedir (Hayta, 2007:33);

- Merdiven, koridor ve mikroorganizmalara çekici gelen yerlerin temiz tutulması,
- Çalışma alanındaki çöp ve atık malzemelerin sağlığa uygun şekilde toplatılıp atılması,
- Tuvalet, duvar ve döşemelerin kolay temizlenen malzemeyle kaplanmış olması,
- Toz yada kirler toz emici süpürgeler aracılığı ile ortadan kaldırılmalı,
- Sızıntı yapmayan, kolay temizlenen ve temiz çöp kovaları kullanılmalı,
- Çalışanlara sağlıklı, temiz ve yeterli miktarda içme suyu sağlanmalı ve sular periyodik olarak denetlenmelidir.

Çalışanlara sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlamanın temel koşulu olarak belirtilen temizlik, periyodik olarak yapılmalı ve ihtiyaç duyulacak noktalara çöp kovaları yerleştirmek suretiyle temiz bir çalışma ortamına katkı sağlanmalıdır (Armağan, 2003:81). Örneğin ıslatılmış paspasla yapılan silme işleminin çok hijyenik olmadığı, hijyen sağlayacak temizlik malzemeleri kullanarak yapılacak temizliğin insan sağlığına daha önemli katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

1.3.3.7.Bürolarda Ergonomi

Estetik ve dekorasyona dönük alınması önerilen bütün tedbir ve planlamalar çalışana sahip olduğu bilgi yetenek ve yaratıcılığını istendik yönde kullanmasını sağlamak maksadıyla yapılan özendirici düzenlemeler şeklinde ifade edilebilir. Bu

ortamı da ergonomik çalışma ortamı olarak adlandırmak da mümkündür (Uygur ve Göral, 2005:123).

Kelime anlamı iş yasası olan ergonomi, kişiyi işe uydurmak yerine işin çalışanlara uygun hale gelmesi maksadıyla fiziksel açıdan, insan vücuduna uyumluluk mantığı ile tasarlanmış araç gereçlerle donatılmış bürolar yaratmak ve sonuçta verimliliği arttırmak maksadını taşımaktadır (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:148).

Büro ortamındaki ergonomik tasarım, masa sandalyeden bilgisayarın klavye ve faresine kadar her türlü araç gerecin ve ortamdaki aydınlatma, temizlik gibi diğer fiziksel koşulların, uzun süre çalışmaya bağlı boyun, omuz, sırt ve baş ağrılarını önlemeyi yada en azından hafifletmeyi sağlamaya çalışmaktadır (Baslo, 2002:156).

Ayrıca çalışma masası düzenlemesinde şu önerilerde bulunmaktadır (Göral, 2007:123);

-Masa Yüksekliği 58,4 – 73,6 cm.

-Ekran bakış mesafesi 40,6 – 73,1 cm.

-Masa kalınlığı 2,5 cm.

-Çalışma alanı genişliği en az 71,3 cm. (bilgisayar ve doküman için ek alan gereklidir.)

-Ekran – göz ilişkisinde ekran tepe noktası göz hizasında olmalıdır.

-Bakış açısı 15 – 30 derece,

-Sandalye oturma genişliği en az 51cm.

-Diz – masa mesafesi en az 38,1 cm. olarak ayarlanmaya çalışılması önerilmektedir.

İnsan, makine ve çalışma ortamındaki uyumun sağlanması, çalışma ve çevre koşullarının olabilecek en uygun seviyeye getirilmesini ifade eden ergonomi, söz konusu uyumun getireceği psikolojik katkıyla çalışan performansının artırılmasını da sağlayacağı ifade edilmektedir (Demirci, 1999:327)

Ergonomi, çalışma koşullarında insan fizyolojisine dönük olarak bilimsel esaslara göre yapılan bir sağlık hizmeti olarak kabul edilmektedir (Ülgen ve Diğerleri, 2002:3). Son dönem büro ortamlarının vazgeçilmez araçlarından bilgisayarlar ve oturma

gruplarının ergonomik koşullar gözetilmeden üretilmesi, bel, boyun, bilek, göz, baş ve eklem ağrılarına sebep olduğu, bazı monitörlerin yaydığı zararlı ışınlar insan sağlığına önemli ölçüde zararlar verdiği ifade edilmektedir. İnsanın makineye uyumlu hale getirilmesi mümkün olmadığına göre, ergonomik anlamda makinelerin tasarımında insan değerleri dikkate alınmak zorundadır. Makinenin mükemmel olmasından çok, kullanacak kişiye uyumlu olarak tasarlanmış olması daha fazla önem arz etmektedir. Bilgisayar ekranı görüşü güçleştirmemeli, zemin rengi koyu olmamalı ve ışık titreşimi ile gözün yorulmasına sebep olmamalı, klavyede kalınlık 2-2,5 cm.'i geçmemeli, yerden yüksekliği 71 ila 74 cm. arasında olmalı, yansıma yapmamalı ve kullanıcıya göre ayarlanabilmelidir. Çalışma sandalyesinin oturma ve dayanma bölümleri ayarlanabilir olmalı, hareket kabiliyetini sınırlandırmamalı ve arka bölümü kürek kemiklerine kadar uzanmalıdır. Oturma yüksekliği ayarlanabilir olmalı ve ayar aralığı 37-50 cm. arasında, oturma yüzeyinin eni 40-45 cm. boyu ise 40-44 cm. yumuşak malzeme kaplı ve ön kenarı yuvarlatılmış olmalıdır (Oktav ve Diğerleri, 2003:2-4).

Ergonomik düzenlemeler, çalışanın fiziksel bütünlüğünü koruma ve hem fizyolojik hem de psikolojik yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaların imkan tanıyacak bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır (Hayta, 2007:37). Kullanıcısına rahatlık veren malzemenin çalışma esnasında sergilenen performansa olumlu katkı sağlayacağı, bu nedenle de ergonomik düzenlemelerin çok yönlü avantajına dikkat çekilmektedir.

Bu çerçevede bir büro ortamını ergonomik açıdan düzenlemeye ilişkin şu önerilerde bulunmaktadır (Armağan, 2003:57);

- Kassal çalışmayı olumsuz yönde etkileyecek olan uzun süre aynı pozisyonda kalmak, vücudun ve başın öne yada arkaya doğru eğilmesi, ağır yüklerin çekilip itilmesi gibi statik kassal çalışmalardan kaçınılmalıdır.

- Her çalışan ayarlanabilir sandalyeler kullanmalı ve kendi vücut ölçülerine göre oturma yüksekliği ile sırt konumunu ayarlayabilmelidir.

- Çalışan çalışma masasında oturma yada ayakta durmada mümkünse tercih yapabilmelidir.

- Çalışanın kolları mümkün olduğunca doğal alanında kalmalıdır.

-Doğrusal ve köşeli hareketlerden kaçınılıp mümkün olduğunca dairesel hareketler tercih edilmelidir.

-Kol hareketleri omuz eklemi kullanarak uzanma yerine dirsek eklemi hareketi ile sınırlandırılmalı,

-El ve kolda dışa dönük hareketler mümkün olduğunca önlenmeli,

-Kullanılacak malzemelerin yerleri sabitlenmeli, çalışanlar aramak için zaman kaybetmemeli,

-Zemin yapısı kayıp düşmeleri önleyecek düzeyde sürtünme kuvvetine sahip olmalı,

-Kullanılacak her türlü araç gereç amaca uygun olarak yerleştirilmelidir.

1.3.4.Bürolarda Yerleşme Standartları

Yerleşme standardı, büroda yapılacak işe ve çalışanların pozisyonu olan bulunduğu mevkie göre değişmektedir. Çalışanın yaptığı işe göre değişen iş ve malzeme yoğunluğu vardır (Şakar ve Küçükaslan, 2003:151). Çalışanlar, iş ortamlarında yaşamlarının büyük bir kısmını geçirmektedir. Çalışma ortamındaki bütün malzeme ve ortam koşulları ile etkileşimi kaçınılmazdır. Aynı zamanda büro ortamı, statünün bir sembolü olarak da kabul edilmektedir (Aytürk, 2001:63).

Yerleşmede bazı standartların belirlenmesiyle, hem çalışanlara rahat edebilecekleri bir ortam sağlanmaya, hem de çalışma esnasında mevcut alan ve boşluklardaki oksijen-karbondioksit dengesini koruyarak, temiz hava solunan sağlıklı ortamlar yaratmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda;

-Kişi başına en az 10 m² alan ve 30 m³ boşluk,

-Yöneticiler için 20 m² alan ve 60 m³ boşluk,

-10-12 kişilik toplantı salonlarında 55 m² alan ve 165 m³ boşluk bulundurmaya çalışılması önerilmektedir (Uygur ve Göral, 2005:110-111).

Büro içindeki masalara arası en az 80 cm, geçit yerlerinde ise 100 cm. boşluk bırakılmasının dolaşımı rahatlatacağı tespit edilmiş, (Göral, 2002:62) masa diziliminin arka arkaya olması yerine “U” yada “L” şeklinde yerleşimin iş akışına göre

uyarlanmasının hem çalışanın hem de iş gördürmeye gelenin rahat hareket etmesini sağlayacaktır (Aytürk, 2001:65).

Birbirini tamamlayan işleri yapanların yan yana olmasını savunan iş akım tekniğinin yanında, iş görenlerin denetimini sağlayabilecek bir açıda yerleşimin tasarlanması, sık kullanılan malzemelerin çalışana yakın bulundurmak suretiyle daha az enerji sarfıyla çalışmayı sağlayacak hareket ekonomisi tekniği, hem göze hitap edişte sade, hem de güvenliği üst düzeyde bir yerleşim biçimi (Uygur ve Göral, 2005:114-115), yerleşme esnasında ayrıca dikkat edilmesi gereken genel hususlar olarak ifade edilmektedir.

1.4.BÜRO ÇALIŞANLARI

İşletmelerde sayıları, sahip olunan iş yoğunluğuna göre değişmekle birlikte genel olarak büro çalışanları beş başlıkta ele alınmaktadır. Çalışmanın bu kısmında büro çalışanları incelenmeye çalışılacaktır.

1.4.1.Yönetici ve Büro Yöneticisi

Yönetici, belirli bir insan gurubunu, önceden saptanan amaçlara, yönlendirip ulaştırmayı sağlamada gerekli olan; planlama, örgütleme, kumanda ve koordinasyonu yapan kişiler (Ar, 1996:9) olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler, büro ve büro faaliyetlerinden etkilenen birçok işin organizasyonunu yapan, fazlaca sorumluluk yüklenen, genel müdür, genel müdür yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, şef gibi unvanlarla anılan kişiler olarak belirtilmiştir. Büro faaliyetlerine ilişkin planlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve denetim yükümlülüklerine sahiptirler (Şakar ve Küçükaslan, 2003:130).

Büro yöneticileri ise, büro ile ilgili faaliyetlerde planlama, örgütleme, kumanda ve koordinasyon sağlayarak, büro ortamında denetimi de yapan, müdür, müdür yardımcısı ve şef gibi unvanlar alan orta ve alt kademe yöneticiler olarak kabul edilmektedir. Örgütte üst ve alt kademe arasında irtibatı sağlamak gibi bir işleve sahiptirler (Başpınar ve Bayramlı, 2003:11).

1.4.2.Uzman

Uzmanlar, belli konularda sahip oldukları tecrübe ve birikimlerle genellikle kurmay hizmetler veren, emir komuta zincirinde yer almayan hesap uzmanı, bilgi işlem uzmanı, hukuk müşaviri gibi unvanlarla anılan kişilerdir (Şakar ve Küçükaslan, 2003:130).

Kurmay olarak da adlandırılan uzmanlar, bilgilenme ve karar verme aşamasında destek konumundaki, emir verme yetkisi bulunmayan sadece öneride bulunup danışmanlık yapan kişiler olarak belirtilmektedir (Başpınar ve Bayramlı, 2003:11)

1.4.3.Memur

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunun 4 ncü maddesinde memur “mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen, asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu kanun uygulanmasında memur sayılırlar” şeklinde tarif edilmiştir.

Memurlar, büro ortamında belli işleri yapmak maksadıyla yükümlülükleri olan elemanları ifade etmektedir. Büro memurlarının yükümlülüğü evrak, kayıt veya ilgili işleri yapmak olarak belirtilmektedir (Şakar ve Küçükaslan, 2003:131). Özel sektör işletmelerinde büro elemanı, iş gören, büro çalışanı gibi unvanlar da kullanılmaktadır (Tutar, 2002:142).

Memur, kamu ya da özel sektör bürolarındaki kırtasiye içerikli bürokratik işleri olarak kabul edilen evrak kabul, evrak işleme, imza ve onaya hazırlama, yazı yazma, dosyalama ve arşivleme gibi büro hizmetlerini gerçekleştiren büro çalışanlarıdır (Başpınar ve Bayramlı, 2003:11-12)

1.4.4.Sekreter

İngilizce “secret” gizli, sır anlamına gelen kelimedenden türetilmiş “secreter” sır saklayan kişi anlamına gelen sekreter Türk dil kurumu sözlüğünde yazman yada yazmanlık olarak tanımlanmaktadır. Büro ortamlarında bir yöneticinin yapması gereken

işlerde en yakın yardımcısı, büro işlerine hakim ve yöneticinin işlerini kolaylaştıran bir büro görevlisi (Uygur ve Koç, 2003:1) olarak tanımlanmaktadır.

Sekreterler, genellikle bir yöneticiye bağlı olarak çalışan, onun işlerini kolaylaştırmakla vazifelendirilmiş, sorumluluklar üstlenerek diğer üç eleman arasında bağlantı rolü üstlenen büro görevlileri olarak ifade edilmektedir (Şakar ve Küçükaslan, 2003:130-131). Günümüz iş dünyasında karmaşık iş organizasyonu, sekreterin rolünü önemi daha da hissedilen bir hale getirmiştir. Bu karmaşık yapıda yerine getirdiği çözümleyici işler sayesinde sekreter ve sekreterlik uzmanlık gerektiren bir görev halini aldığı ifade edilebilir (Öztoprak, 2006:15).

1.4.5.Yardımcı Hizmet Personeli

Büro ortamlarında büroların diğer çalışanlarının yapması gereken işler esnasında ortamda sağlanması gereken temizlik, bakım, onarım, ulaşım gibi her türlü destek hizmetleri sağlamakla yükümlü büro çalışanlarıdır (Başpınar ve Bayramlı, 2003:12).

İKİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS VE PERFORMANS
DEĞERLEMESİ

2.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmecilik sektöründe 1920’li yıllarda sorumluluk sınırının genişlediği ifade edilen personel yönetimi, yerini 1980’li yılların başlarında ortaya çıkan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (Bayraktaroğlu, 2003:6). Hammadde, emek, sermaye ve müteşebbis olarak ifade edilen üretim faktörlerinden insan unsurunu ifade eden emeğin en önemli faktör olduğu belirtilmiştir (Erdil, Alpkan ve Biber, 2004:102).

21. yy. örgütlerinde verimliliğe ulaşabilmenin tek yolu olarak insan unsurundan daha etkin bir biçimde istifade etmek olduğu ifade edilmektedir (Ferecov, 2003:133). İnsan unsurundan hem fiziksel hem zihinsel, hem de diğer bütün faktörlerin oluşumunda yer alması gibi çok yönlü olarak istifade edilmesi nedeniyle oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu nedenle güçlü bir rekabet ortamında başarılı olabilmenin, etkili bir insan kaynakları yönetimine sahip olmakla mümkün olabileceğine dikkat çekilmektedir (Tortop ve Diğerleri, 2006:11).

İnsan kaynakları yönetimi insan unsurunu iki boyutta ele almaktadır. Hem iş ortamındaki performansını en üst düzeyde tutabilmek, hem de çalışanın yaşam kalitesini olabildiğince yükseltmek. Bu sayede işletme için yatırım ve karlılık artarken sürekli gelişim olanağı sağlaması ve çalışan için güvenceler oluşturulması gibi kazanımların (Sabuncuoğlu, 2000:4-5) elde edileceği ifade edilmiştir.

2.1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Çeşitli kaynaklarda, personel yönetimi kavramı ile insan kaynakları yönetimi kavramları benzer yada eşdeğer kavram olarak ifade edilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000:8). Personel yönetimi, bir örgütün ana hedefine ulaşabilmek için gerekli niteliklere sahip elemanların bulunması, eğitilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi ve sağlık güvencesinin sağlanması gibi hususlarda gereken kayıtların tutulması, gerekli takip ve denetimin kurulması olarak tanımlanmıştır (Yalçın, 2002:4).

İnsan kaynakları yönetimi ise, rekabetçi üstünlükler sağlamak maksadıyla ihtiyaç duyulan nitelikte eleman temin etmek, eğitip geliştirerek politika oluşturmak ve bu yönde gerekli planlama, örgütleme, komuta ve denetleme faaliyetlerini organize eden disiplin (Yüksel, 2004:8) olarak ifade edilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi, bir başka

kaynakta ise; “örgütsel hedeflere dönük olarak yapılacak işlere ilişkin, bulunabilecek en etkili elemanın temini, bulunan iş güçlerinin geliştirilmesi ve bu yapının sürekliliğinin sağlanması maksadıyla sergilenen eylemler bütünü” (Sabuncuoğlu, 2000:9) şeklinde tanımlanmıştır.

İşletmelerde örgütü anlamlı kılanın insan olduğu kabul edilen ve personel yönetimini insan kaynağı boyutunda ele alan bir yaklaşım olarak gösterilen insan kaynakları yönetimi; iş hayatına ilişkin standartları yükseltmek, verimliliği sağlamak ve bütün bunların üzerine olumlu gelişmeler sağlamaya dönük çalışmak (Tortop ve Diğerleri, 2006:16) olarak tanımlanmaktadır.

Yapılan tanımlara bakıldığında her iki kavramın da aynı şeyi ifade ettiği yargısı uyandırır da özde, insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden biraz daha ilerde daha detaylı olarak insan üzerine eğildiği, giderek artan rekabet ortamlarında insan merkezli düşünmenin, insan unsurunun bir takım prosedür kayıtların ötesinde algılamanın stratejik açıdan daha fazla yarar sağlayacağı ifade edilmiştir (Yüksel, 2004:9-10). Hatta insan kaynakları yönetiminin personel yönetimini de içeren, çalışanlarla yöneticiler arasındaki etkileşime, örgüt kültürüne uygun bakış açıları geliştiren daha kapsamlı bir organizasyon yapısı olduğu ifade edilmiş ve söz konusu farklılıklar Tablo 2.1.’de şematize edilmiştir (Kula, 2006:10);

Tablo 2.1. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Öğeler	Personel Yönetimi	İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi)
Çalışanlarla ilişkiler	Muhalif bir tutum	Gelişmeci ve işbirlikçi
Yön verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütleme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş sahipleri ile ilişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ile personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikli, denkser ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran uyumlu çözüm biçimleri
Uzmanın rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı uyumlu çözümler önerici
Eylemci birimlerin rolü	Edilgen (Pasif)	Etkin (Aktif)
Tüm çıktılar	Kategorileşmiş düşünce ve eylem Hakimliği	Örgüt ihtiyaçlarına bağımlı değişik iky sistemleri

Kaynak; KULA, Sibel, **Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi**, Yüksek Lisans tezi 2006, s.10.

Personel yönetimi kavramı Türkiye’de özellikle 1960’lı yıllardan sonra farklı bir boyut kazanıp önemini daha da hissettirmeye başlamış. Çalışanların tedarik edilmesiyle başlayan, olabilecek en üst düzey seviyede kapasite kullanımına çalışarak hem yasal hem de sosyal sorumluluklarını yerine getirme gibi fonksiyonlarla donatılmış olan personel yönetimi yerini, etkin iş gücünü sağlama, geliştirme ve elde tutma hedefine sahip insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (Baştürk, 2003:1).

2.1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin en genel bakış açısı ile amaçları dört yönde ifade edilmektedir. İlki topluma karşı ödevi olarak kabul edilen toplumsal beklentilere karşı sahip olunması gereken sosyal sorumluluk, ikincisi işletmelerdeki örgütsel yapıya ve etkinliklere katkıda bulunmak, üçüncüsü örgütleri oluşturan bireylerin yaptıkları işlere

ilişkin beklentilerini karşılamak ve dördüncüsü de bireylerin kendilerine ilişkin kişisel gereksinimlerini karşılamaya çalışmak olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:7-8).

Temelde işletmeleri daha verimli kılmak maksadını taşıyan insan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanmıştır (Kök, 2006:13);

- Genel amaçlara ulaşabilmeye yardımcı olmak,
- Çalışanlardan etkili ve verimli bir şekilde istifade edebilmek,
- İyi eğitilmiş ve motivasyonu yüksek personel sağlamak,
- Çalışanlarda iş ve sosyal doyumu sağlamak,
- İş ortamındaki kalite standartlarını arttırmak,
- İşletmenin insan kaynakları politikasını bütün çalışanlara genellemek,
- Çalışanlara sosyal sorumluluk ve iş ahlakı ilkelerini benimsetmek,
- İşletmedeki bütün tarafların karşılıklı çıkarlarını dikkate alacak değişim yönetimini gerçekleştirmek...

İşletmeler, insan kaynakları yönetimindeki gelişim ile birlikte özellikle yönetsel kademelerdeki her bir yöneticiyi birer insan kaynakları yöneticisi olarak kabul etmeye başlanmıştır. Çalışanlara özellikle sağladıkları fayda ile doğru orantılı birer örgütsel değer olarak görmek ve örgütsel hedefler ile iş görenlerin beklentileri arasında oluşması muhtemel çatışmaları önleyip ortak paydalar oluşturmaya önem vermenin faydasına dikkat çekilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:9).

2.1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri farklı kaynaklarda farklı sayı ve içeriklerde ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetiminin ilkeleri örgüte ve zamana bağlı olarak değişebilmekle birlikte genel olarak; yeterlilik, kariyer, eşitlik, güvence, adil – yeterli ücret ve açıklık – gizlilik ilkeleri olarak altı başlıkta ele alınmaya çalışılacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:16).

2.1.3.1.Yeterlilik İlkesi

Bir işi başarı ile yapabilme beceresi olarak ifade edilen liyakat kavramı, uygulamada yeterlilik ilkesi için kullanılmaktadır (Tortop ve Diğerleri, 2006:47). Yeterlilik, işe alınma esnasında herkesin aynı düzeyde değerlendirilmesi, eşit koşullarda sınav ve değerlemeye tabi tutularak söz konusu işe en uygun yetenek ve yeterlilikteki kişinin alınmasını sağlayacak bir sistem kurulmasını, bunun da ötesinde işe alındıktan sonra da benzer standartların devam ettirilmesini ve başarı merkezli olunmasını ifade eden bir ilkedir (Yüksel, 2004:23).

Çalışanın bu yönde düşünmesini sağlamak için de, insan kaynakları yöneticisine bazı görevler düşmektedir (Kula, 2006:56);

- Güzel işlerin takdir edilmesi,
- Çalışanlara samimi bir ilgi ve saygı gösterilmesi,
- Rekabetçi bir ortam yaratılması,
- Kişinin, yaptığı işten gurur duymasının sağlanması,
- Sorumluluk almaya teşvik edilip yetkilendirilmesi,
- Tatminkar gelir düzeyinin sağlanması,
- Onlara güvendiğinin hissettirilmesi,
- Kişisel gelişim fırsatlarının yaratılması,
- İşinden zevk almalarının sağlanması,
- İş ve iş dışındaki yaşamları arasında bir denge kurmalarına yardımcı olunması...

Gerek işe alınırken, gerekse çalışma hayatı boyunca, her çalışanın kendini geliştirme imkanı bulması, yaptığı işten tatmin olmasının, liyakat ilkesinin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Tortop ve Diğerleri, 2006:48).

2.1.3.2.Kariyer İlkesi

Kariyer, çalışma hayatında insanın ulaşmak isteyeceği başarı yada uzmanlık düzeyine denilmektedir (Tortop ve Diğerleri, 2006:50). Yeterlilik ilkesinde dikkat

çekilen, işe girişte hak edenin belirlenmesi yeterli değildir. Çalışma süresince sergilenen başarıya paralel olarak yükselme olanakları ve çalışma koşullarına ilişkin beklentilere cevap verebilmek gerekir. Herkesin benzer koşullarda ilerleme ve kariyer yapma imkanına sahip olmasını savunan kariyer ilkesinin, çalışanın örgütten ayrılma düşüncesini önlemede de önemli olduğu ifade edilmiştir (Yüksel, 2004:23).

2.1.3.3.Eşitlik İlkesi

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında da yer alan eşitlik ilkesi “herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep vs. sebeplerle ayırım gözetilmeden, yasalar önünde eşittir!..” şeklinde ifade edilen bir ilkedir (Tortop ve Diğerleri, 2006:46).

Eşitlik, insanlar arasında olması muhtemel bazı farklılıklarının ayırım sebebi olmasını önlemek, her kесе aynı fırsatları tanıyarak aynı koşullarda muameleye tabi tutulmasını sağlamak olarak ifade edilmektedir. İşe alınmadan, işe devamdan ve hatta yükselme olanaklarından istifade etmeye kadar herhangi bir farklılığın, yeterliliğin yada yetersizliğin tek başına belirleyici olmasına müsaade edilmemesine dikkat çeken bir ilkedir (Kula, 2006:58). Örneğin, işe alınmada işe göre adam yerine adama göre iş politikası ile hareket etmek eşitlik ilkesine aykırı olacağı ifade edilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000:18).

2.1.3.4.Güvence İlkesi

Özellikle kamu çalışanları için geçerli olan ve hem iş güvencesi hem de mevki güvencesi olarak iki ayrı açıdan güvencenin sağlanması ve performansları etkileyebilecek endişelerin ortadan kaldırılmasını ifade eden bir ilke olarak gösterilmektedir (Tortop ve Diğerleri, 2006:53). Özellikle kamu kesimi çalışanlarında görülen, dünya görüşü, siyasi kimlik veya ideolojik oluşumların getirdiği baskı, atama, terfi yada nakillerde belirleyici olmasını önlemek maksadını taşıyan ilkedir. Bu ilke, asılları sadece vatandaş olarak görmenin daha faydalı olacağını savunmaktadır (Kök, 2006:16).

Kişinin çalışmalarındaki üst düzey gayretin gereği geldiği noktada herhangi bir sebep gösterilmeden yada çeşitli bahanelerle bir takım kayıplara uğramayacağını yada yapmakta olduğu işe devam edebileceğini sağlayan düzenlemelerin varlığını ifade eden, huzuru kaçırmadığı, düzeni bozmadığı, işini olması gereken şekilde yapmaya devam ettiği sürece iş yada makam kaybına uğramayacağı güvencesini veren insan kaynakları yönetimi ilkesidir (Yüksel, 2004:28).

Her an işten uzaklaştırılma ihtimali yada beklentisi içinde olan bir çalışandan verimli bir hizmet beklemek mümkün değildir. İstenen üst düzey performansın sağlanması için güvence ilkesine tam olarak hayatiyet kazandırılması gerektiği ifade edilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000:18).

2.1.3.5.Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Ülkenin yaşanan ekonomik gelişmelerini takip edip, oluşan değişimlerden çalışanın olumsuz etkilenme ihtimaline karşı sürekli arayış içinde olunmasını, sosyal yapıyı ve satın alma gücünü göz önünde bulundurarak ücretlendirilmeyi savunan ilkedir. Ücretin, yapılan işe göre ödenmesi, birbirine çok yakın işleri yapanların aynı seviyede ücret alması ve piyasadaki benzer ücret seviyeleri ile dengeli bir seviyede tutulmaya çalışılması adil ve yeterli ücret verilebilmesini sağlayacak bakış açıları olarak kabul edilmektedir (Tortop ve Diğerleri, 2006:52-53).

Ücret belirlemesi yapılırken, iş görenlerin yaşam standartlarını ve kalitelerini yükseltmesi fakat aynı zamanda işletme maliyetlerine yansımalarının da göz önüne alınıp ölçülü ve dengeli olmasına özen gösterilmelidir. Herkese hak ettiği ölçüde, kayırma yapmadan ve de huzursuzluğa sebep olmayacak bir ücretlendirme yapılmasının, herkesin işine daha ciddi konsantre olmasının sağlanacağına dikkat çekilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:201).

Ücret, hem fiziksel ihtiyaçların karşılanmasında kullanılmakta hem de çalışanlara tanınma ve statü kazanma gibi psiko-sosyal ihtiyaçlar boyutunda katkı sağlayan bir unsurdur. Bireyleri işletmeye çekebilmek, onları işletme tutabilmek ve hatta çalışma performanslarını en üst düzeyde tutabilmek, işletme maliyetlerine yansıyacak boyutu da göz önünde tutmak kaydıyla cazip bir ücretlendirme politikasıyla mümkün olacaktır (Yüksel, 2004:212).

2.1.3.6.Açıklık ve Gizlilik İlkeleri

İşletmelerin, kendi iç işleyişleri esnasında herkesin bilgilendirilmesi gereken bilgiler açık, anlaşılır, tam ve doğru olarak bütün çalışanlara sunulması açıklık ilkesini, herkes tarafından bilinmesinin stratejik sıkıntılar yaşatması ihtimali olan bilgilerin muhafaza edilmesi de gizlilik ilkesini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:18).

2.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS

Performans, insan kaynakları yönetiminin bir elemanın işe dahil olmasından işten ayrılmasına kadar olan uygulamaları ifade eden işlevlerinden sadece birisidir. Farklı kaynaklarda farklı sayılarda verilse de, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, güdüleme, performans değerlendirme, ücretlendirme, çalışma ilişkileri ve güvenlik, iletişim, disiplin işlevleri insan kaynakları yönetiminin sekiz ana işlevi olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:8).

Sabuncuoğlu (2000:6-7)'na göre insan kaynaklarının işlevleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- **İnsan Kaynakları Planlaması;** işletmelerin mevcut iş gücü dökümlerini çıkartarak, gelecekte ihtiyaç olması muhtemel iş gücü yapısını belirlemesi,
- **İş Analizi ve Tanımları;** İşletme bünyesinde yapılan işlere ilişkin detayların ortaya konulması,
- **İş gören bulma ve seçme;** tespit edilen işlere ilişkin en uygun elemanın alınmasını sağlamak,
- **İş gören eğitimi ve kariyer geliştirme;** mevcut personelin daha iyi konuma gelmesi için eğitim ve kariyer gelişim planlarının hazırlanması,
- **Performans değerlemesi;** belirli çalışma süreleri içinde sergilenen başarı düzeylerine göre çeşitli ödüllendirme yöntemlerine baş vurulması,
- **İş değerlendirme ve ücretleme;** işlerin önem ve öncelik düzeylerine göre sınıflandırılarak adil ücretlendirme sistemlerinin kurulması,
- **Endüstriyel ilişkiler;** çalışanların sendikal hakları ile ilgili düzenlemelerin yapılması,

- **İş güvenliği ve işçi sağlığı;** çalışanların iş ve mesleğe bağlı olarak oluşması muhtemel olumsuzluklara karşı koruma altına alınmaları,
- **Bilgi sistemleri;** giderek karmaşıklaşan yönetsel uygulamaların daha sistemli olarak yürütülebilmesi için bilgi destek sistemlerinden yararlanılması,
- **Özlük işleri;** personele ait giriş çıkış arasındaki her türlü bürokratik işlemlerin takip ve organizasyonu...

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri önem ve öncelik sırasına göre ele alındığında hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından performans yönetiminin en başlarda yer aldığı ifade edilmektedir (Ferecov, 2003:134). İnsan kaynakları yönetiminin, her biri kendi aşamasında son derece önemli işlevleri arasından performans değerlendirme işlevi, bu çalışmamızda özellikle üzerinde durulmaya çalışılacak işlevidir.

Performans üzerine yapılan çalışmalarda, sistemin personel ihtiyacıyla başlayan, eğitimi ile devam eden ve istenen düzeyde başarı ile nihayetlenen insan merkezli organizasyonlar, çalışanlarla yöneticiler arasında etkileşimde role sahip olması nedeniyle performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminde özellikle son otuz yılda önemi giderek artan bir fonksiyon olarak kabul edilmiştir (Baştürk, 2003:1). Ayrıca, çalışan performansının örgüte katkısı düzeyinde incelemenin gerekliliğine bağlı olarak sadece faaliyetin sonucu olarak değil faaliyetin kendisi olarak da görülmesi gerektiği ifade edilmiş, amaca uygun davranışların da performans olarak nitelendirilmesi gerektiği savunulmuştur (Uygur, 2007:74).

2.2.1.İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi Kavramları

Birin işin yapılmasında birey, grup yada işletmenin hedeflediğinin ne kadarını yapabildiğinin miktar ve kalite olarak ifadesi (Yaylı ve Temiraliyeva,2006:99) olarak tanımlanan performans, belirlenmiş çeşitli kriterler çerçevesinde belli bir iş için elde edilmiş sonuçlar olarak da ifade edilmiştir. Amacın gerçekleştirme derecesi olarak da belirtilen performans, insan kaynakları yönetiminde sık kullanılan fakat sınırları ve

içeriği tam olarak açıklanamayan bir kavram olarak gösterilmektedir (Bayram, 2006 : 48).

Başarım değerlemesi olarak da ifade edilen Performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin yaptıkları işe uygun olup olmadığını ve çalışma esnasındaki performans düzeylerini belirlemek için yapılan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanmıştır (Erdil, Alpan ve Biber, 2004:103). Performans merkezli olan bu değerlendirme, konumu ne olursa olsun bütün çalışanların tüm yönlerinin gözden geçirilmesini, bunu ya kendilerinin yapması yada kurum tarafından yapılması suretiyle kişiler ve takımlar halinde eksikliklerin de fazlalıkların da tespit edilip, üstlenilen rolü ne ölçüde gerçekleştirdiklerini görmeyi sağlayan bir süreç olarak ifade edilmiştir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:305).

Performans değerlendirme kavramının daha net anlaşılabilmesi için, işin kendisi, çalışan özellikleri, yönetici tutumları ve varsa sendikal organizasyonlar gibi faktörlerin beklentilerinin, performans değerlemeyi etkilediği göz ardı edilmemelidir. Bu etkenlerin dikkate alınması ile özellikle toplam kalite yönetimi ile birlikte 1980’li yıllarda performans değerlendirme, performans yönetimi sistemi ile yeni bir boyut kazanmıştır. Çalışanların performanslarını planlayan, değerlendiren ve geliştiren bir yönetim sistemi olarak ifade edilen performans yönetimi, özellikle şu hususlara dikkati çekmektedir (Baştürk, 2003:2);

- Organizasyon içinde bütün çalışanları ortak kabul etme,
- Takım performansları ile birey performanslarından daha çok ilgilenme,
- Her zaman devam eden bir süreç olarak varolma,
- Geleceğe dönük bir değerlemeyi amaç edinme,
- Performansa dayalı ücret sistemi yanında, tutarlı derecelendirme benimseyip bunu geliştirme,
- Geri besleme yöntemi ile eğitim ihtiyacını belirleme,

Performans yönetiminin temelde, örgütsel etkinliklerin içinde bireylerin kişisel yetenek, beceri ve katkıları ile sürekli bir iyileşmeyi sağlamak adına hem bireysel hem de gruplar düzeyinde sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaya çalıştığına dikkat çekilmektedir (Erdil, Alpan ve Biber, 2004:103).

2.2.2.Performans Değerlemenin Gerekliliği

İşletme türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, yönetici kademesindeki kişilerin öncelikli amacı, çalışanların performansını arttırmak olmalıdır. Etkili bir performans yönetimi sisteminin, işletmede iş gücü kaynağını etkili bir biçimde kullanabilmeyi sağlayacağı ifade edilmektedir (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006:99). Çalışanın performans düzeyi büyük oranda kişisel özellik, zihinsel yetenek, inanç ve değerlerine bağlı bir olgudur. Her çalışan yaptığı iş karşılığında bir takım beklentilere sahiptir ve bu beklentileri karşılandığı ölçüde performans artışı sağlayabilmektedir (Uygur, 2007:74).

Çalışanlardan en üst düzeyde verim elde edebilmek için, sahip oldukları bütün yeteneklerin yakından takip edilmesi, yakalanan gelişim ile sağlanan başarı bir arada değerlendirilmelidir. Her çalışan, sergilediği performans ve yakaladığı başarıya karşılık çeşitli ilgi ve beklentilere sahip olacaktır. Bu duruma kayıtsız kalınması, kaytarma, ilgisizlik ve performansın olumsuz yönde etkilenmesine sebep olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:154-155).

Performans değerlendirme süreci, hedefleri yakalama, misyonun gerçekleştirilmesi, rekabet gücünün korunması ve artırılmasını içermektedir. Süreç içinde yapılacak değerlemenin hem sistemin hem de sürece ilişkin bütün noktaların zayıf yönlerini ortaya çıkaracağı ve böylece performans hedeflerinin daha rahat ve uyumlu bir şekilde planlanabileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Objektif kriterlere göre yapılacak değerlemenin, eksikleri görüp müdahale ederek daha mükemmeli yakalamaya katkı sağlayacağı belirtilmiştir (Şimşek ve Nursoy, 2002:59-60). Performans değerlendirme sonucunda elde edilecek yetersizliklere dönük olarak geliştirme programlarının uygulanması sağlanabilecektir (Akın, 2002:99).

2.2.3.Performans Değerlemenin Amaçları

Personel değerlemede temelde iki amacın varlığı ifade edilmiştir. Birincisi, yönetsel amaçlar olarak ifade edilen, kişilerin performansları hakkında bilgi edinmek, amaç ve gereksinimlerde işletme – iş gören bütünleşmesi sağlamak, işletmenin genel başarı durumunu tespit edip geleceğe ilişkin kararlarda istifade etmek ve işe girişten terfi ve ödüllendirme uygulamalarını daha etkin hale getirmektir. İkincisi de geleceğe ilişkin personel geliştirme amacı olarak ifade edilen, yapılan işlere ilişkin belirlenen

standartlara ne ölçüde yaklaşıldığı hakkında geri besleme sağlamak, belirlenen amaçlara ne kadar ulaşılabilirdiğini göstererek eğitim, gelişim ve kariyer planlamasına uygulama olanağı sağlamak (Eraslan ve Algün, 2005:96).

Kişilerin performansı hakkında bilgi edinmenin uygulanacak ücret, terfi, yer değiştirme, cezalandırma, işten çıkarma, ödüllendirme ve eğitim gereksinimi gibi uygulamalara ışık tutması (Yücel, 1999:112), geri beslemenin sağlanmasının ise yetenek, deneyim, örgütsel bağlılık, isabetli karar verebilme ve güven gibi meziyetlere eğilimi desteklediği belirtilmiştir. Nihayetinde performans değerlemenin, yönetici ile çalışanın, hangi işin nasıl yapılacağı, istenen sonuçların nasıl elde edileceği ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirileceği hususunda ortak bir noktaya gelmesini amaçladığı ifade edilmektedir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:306-308).

2.2.4. Performans Değerlemenin Yararları

İşletmedeki mevcut durumun ortaya çıkarılması ve yeni yapılacakların tespitini sağlayacak bir uygulama olarak performans değerlemenin yararları şu şekilde sıralanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:82);

- Tüm iş görenlerin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilebilir,
- Eğitim ve gereksinimler belirlenebilir,
- Ast üst kaynaşması sağlanabilir,
- Çalışanın eksikliklerini giderme imkanı tanınır,
- İş organizasyonuna ölçü oluşturur,
- Üstlerin dengeli ve tutarlı karar verebilmesine yardımcı olur,
- Faydalı bir eğitim programına katkı sağlar,
- Kariyer ve yükselme standartlarının belirlenmesine katkı sağlar,
- Etkili personellerin tespitini kolaylaştırır,
- İş görenlerdeki olumsuz yönleri ortaya çıkarır,
- Dürüstlük, güven ve yüksek moral ortamı yaratır,
- Karar vericilerin tavrına yön verir,

- İşten ayrılması gerekenlerin tespitini sağlar,
- Kurumun bütün olarak etkinliğini ortaya çıkarır,
- Ücret yönetimine destek olur,
- Mevcudu ortaya çıkararak yeni arayışlara vesile olur.

İşletmelerde performans ve verimliliği arttırmak, kişi işletme hedeflerinde eşgüdüm sağlamak, kişiler arası iletişim ve geribildirim uygulamalarını geliştirerek, kişilerin iş ve örgütsel düzeyde katkılarını arttırmak, bu sayede de eğitim, kariyer, terfi, ödül gibi uygulamalarda kullanılmak üzere bazı çıktılar elde etmek gibi kazanımlarının olacağı ifade edilmektedir (Ferecov, 2003:134). İş göreni motive etmesi, çalışma hevesini arttırması, iş gören gelişimine katkı sağlaması, örgütsel etkinliği arttırması ve yöneten ile yönetilen arasında etkili bir iletişimin kurulabilmesi gibi yararlarına da dikkat çekilmektedir (Yücel, 1999:112).

Performans değerlemenin faydalarına genel olarak bakıldığında, işletmeye, işletmenin genel amaçlarına, amaçları gerçekleştirecek örgütlere, örgütleri oluşturan bireylere ve hatta bireylerin iş dışı yaşamına etki edecek pek çok yönde olumlu ortamlar yaratmaya katkı sağlayabileceği söylenebilmektedir.

2.2.5. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci, kurumdan kuruma farklı yapılarda kurulabilen, faydası düzeyinde zor ve hassas bir uygulamadır. Hem iş görenlerin performanslarını belirlemek ne durumda olduğunu görmek açısından önem arz etmekte, hem de istenen performans düzeyine ilişkin yönlendirme fırsatları sunması açısından önemli bir uygulama olan performans değerlendirme, süreç olarak uzmanları tarafından ciddi çalışmalar isteyen belirli aşamalardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:156-164);

-Kriterlerin Belirlenmesi; iş ve görevlere ilişkin analiz ve tanımlamaların öncelikli olarak yapılması gerekir. Daha sonra değerlendirme için benzer işlere benzer değerlendirme kriterleri belirlenir. Sadece verim değil, davranışlarda ölçüme dahil edilir. Sayı sınırı belirli olmak kaydıyla kriterler açık ve anlaşılır bir biçimde oluşturulur.

-Değerleme Standartlarının Belirlenmesi; çalışanlar, değerlemeye tabi tutulacakları standartlarda spesifiklik, ölçülebilirlik ve gerçeklik gibi güven oluşturacak kriterler aranması önerilmektedir. Bunun sağlanması da bir taahhüt olarak algılandığı ve çalışanlar açısından hedefe tam bir kilitlenmeyi sağlayacağı belirtilmiştir.

-Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi; performans değerlendirme zor ve zaman alıcı bir uygulama olması nedeniyle kısa sürelerle tekrarlanması sağlıklı sonuçlar vermeme riski taşır. Bu nedenle altı aylık yada yıllık olarak yapılması önerilmektedir.

-Değerlemecilerin Eğitimi; değerlemede maksadın sadece yapılanları incelemenin olmadığı aynı zamanda onlara yol gösterici önerilerin verilmesin de müteakip değerlemelerde istendik yönde davranış değişikliği yaratılmaya çalışılması nedeniyle, değerlendirme ekibi çok yönlü olarak eğitilmeli ve tüm çalışanlara karşı insancıl davranışların önemi anlatılmalıdır.

-Yönetici ve İş Görenler Bilgi Verilmesi; performans değerlemede başarı elde edilmesi değerlemeye özgü bütün kriterlerin hem her düzeydeki yöneticilere hem de iş görenlere gerekli bilgilerin verilmesine de bağlı olduğu, bunun için örgüt içi iletişim kaynaklarından istifade etmenin, işletme gazetesi, broşür gibi yöntemlerin faydalı olacağı ifade edilmiştir.

-Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri; değerlemenin kim yada kimler tarafından yapılacağına ilişkin alternatifler; her iş görenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesini ifade eden yönetici değerlendirme, kişinin kendi kendisini değerlemesini ifade eden özdeğerleme, takım arkadaşlarınca değerlendirme, astlarca değerlendirme, bilgisayarla değerlendirme, müşterilerce değerlendirme ve iş arkadaşları, müşteriler, yöneticiler ve alt kademe çalışanlardan oluşan karma bir ekip ile değerlemeyi ifade eden 360 derece değerlendirme gibi alternatif modellerden birine karar verildiği aşamadır.

-Değerlemede Açık Görüşme; değerlendirme sürecinin son aşaması olan açık görüşmede, değerlemeyi yapan ile değerlemeye tutulan arasında tespit edilen eksik yada fazla noktalara özellikle dikkat çekmek, düzeltmek yada takdir etmek gibi maksatlarla yapılan görüşmeyi ifade eder. Eksiklerin tamamlanmasının yanında iyinin daha iyi olmasını sağlayacak görüşmelerin yapılmasının faydasına da dikkat çekilmiştir.

2.2.6. Performans Değerleme Kriterleri

Performans değerlemede en zor aşamalardan birinin de ne yada nelerin değerlemeye tabi tutulacağı olarak gösterilmiştir. Kriterler belirlenirken, iş görenin işini yaparken doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, iletişim kurma, ikna etme, hız, liderlik, yaratıcılık, değişikliklere uyum yetisi ve dostça davranma gibi özelliklerini baskın kullanan *kişilik özelliklerine dayalı kriterler*, işin yapılma şekli, ortak çalışma, inisiyatif kullanma, takım ruhu ve yapılan işin zorluk derecesi gibi göreceli kavramları içeren *davranışa dayalı kriterler*, son olarak da faaliyetlerden sağlanan fayda düzeyine dönük olan *çıktılara ve sonuçlara dayalı kriterler* olarak üç farklı açıdan ele alınmıştır. Etkili bir performans değerlendirme için hem çıktılara hem de davranışa dayalı bir kriter yapısının kullanılması önerilmektedir (Benligiray, 1999:80-84). Yanlış kriter tespitleri, gereksiz faaliyetlere odaklanmayı, yanlış önceliklerin belirlenmesine sebebiyet vermekte ve beklenen gelişmelerin sağlanmasını engellediği ifade edilmektedir (Yüksel, 2003:183).

2.2.7. Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

İş görenlere dönük olarak yapılacak terfi, kademe indirimi, görev tanımlamaları, yeniden yapılanma, ücret düzenleme, ikaz, işten çıkarma, iş gücü gereksinimini belirleme, ast üst arasında hiyerarşiyi azaltıp koordinasyonu arttıran faaliyetler ile performans gelişimini desteklemek ve kariyer geliştirme uygulamaları, performans değerlemenin genel kullanım alanları olarak ifade edilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005:96).

2.2.8. Performans Değerlemede Bulunması Gereken Unsurlar

Performans değerlemede daha önce de ifade edildiği gibi hem çalışanları tanıma hem de mevcut performanslarını görüp daha iyi hale getirmeye çalışılmaktadır. Bunun için sistemin güvenilirliği, geçerliliği ve kullanım etkililiği önem arz etmektedir. Değerleme sisteminden elde edilen sonuçların zamana göre değişkenlik göstermeden kullanılabilmesine güvenilirlik, değerlendirme sisteminin zorlukları ile yetersizlikleri arasında denge olarak sağlanması gereken ve sonuçlarının yapılacak tahmine katkısının

olmasına geçerlilik, sade, açık ve kolaylıkla kullanılabilir olmasına da kullanımda etkililik olarak ifade edilmektedir (Baştürk, 2003:9-11).

2.3.PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme ya işletme genelinde ya da belirlenen bir bölümünde yapılır. Kapsamı ne olursa olsun, en uygun yöntemi bulmanın yanında en az onun kadar önemli olan değerlemenin olabilecek en objektif yapıda kurulabilmesidir. Bu hem iş görenleri yakından tanımaya hem de yeteneklerinden en iyi şekilde istifade edebilmeye katkı sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:165). Çalışmanın bu bölümünde uygulamada var olduğu ifade edilen birçok yöntemden yedi tanesi incelenmeye çalışılacaktır.

2.3.1.Kıyaslama Yöntemi

İş görenlerin kendi aralarında kıyaslanarak en iyiden en kötüye doğru sıralandığı yöntemdir. Üç farklı kıyaslama yöntemi kullanılmaktadır;

2.3.1.1.Sıralama Yöntemi

Sıralama Yöntemi, yöneticilerin astlarını değerlemede kullandığı yöntemdir. İsimler rast gele sıralanıp değerlendirici tarafından en başarılı görülen en başarısız görülene doğru işaretlemeler yapıp, aynı zamanda yeni bir listeye sıraladığı yöntemdir (Topaloğlu ve Koç, 2002: 92-93). Değerleyici, kişiyi ve performansını bir bütün olarak kabul eder ve tüm iş görenleri işbirliği, kişisel girişim ve tutum gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyiden en zayıfa doğru sıralar. Değerleme yapılacak kişi sayısına göre bir çizelge hazırlanır, en başarılı birinci sıraya, en zayıf olan da son sıraya yazılır. Daha az başarılı olanlar da ikinci sıradan itibaren sıralanmaya devam edilir. Uygulanması kolay, daha az zaman alıcı ve maliyeti düşük bir yöntemdir. Değerleme kriterindeki sınırlılık yöntemin kullanım sınırlılığını da belirlemektedir (Ferecov, 2003:135).

Bazen astların amirleri tarafından genel başarı düzeyine göre, bazen de bazı özelliklerini içeren genel izlenimlerine göre yapılmaktadır. Astlarını tam manasıyla

tanıyan birkaç yöneticinin, birbirlerinden bağımsız olarak uygulamaları halinde bile birbirine çok yakın sonuçların elde edildiği ifade edilmiştir (Tortop ve Diğerleri, 2006:218). Basit ve kolay uygulanabilecek bir yöntem olmasına rağmen kalabalık çalışan grupları için ideal bir yöntem olamayacağına da ayrıca dikkat çekilmiştir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:35).

2.3.1.2.Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif Sıralama Yöntemi, sıralama yöntemine göre daha objektif bir yöntem olarak ifade edilen alternatif sıralama yönteminde, her iş gören diğer iş görenlerle karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin bu karşılaştırmalarda başarılı iş görenlerin isimleri yanlarına konulan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru sıralanır. Sistemin, kalabalık iş gruplarında kullanımının zor olması, değerlendirme kriterinin genel alınması ve iş görenin pozisyonundaki farklılıkların değerlendirme sürecini etkileyeceği gibi savlar nedeniyle kullanım alanının sınırlı olduğu (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003: 309) ifade edilmektedir.

2.3.1.3.Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntemde genellikle üstler, çalışma arkadaşları yada astlar tarafından kullanılabilen, liderlik, girişimcilik ve bağlılık gibi kriterlerden bir yada bir kaçına en iyi düzeyde sahip olanların belirlenmesi ve diğerlerinin bu kişiye göre sıralanması şeklinde uygulanan yöntemdir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:35). Anahtar kişi olarak belirlenen kişide ölçek olarak belirlenen işe ilişkin genel yeteneğine bakılır. Diğer kişiler bu anahtar kişilerle karşılaştırılır (Yüksel, 2004:194). Başarı sıralamasının kolaylıkla oluşturulması ve her iş görenin birbiri ile karşılaştırılması nedeniyle kademe düşürme yada işten çıkarılmaları kolaylaştırması olumlu yönleri iken, fazla sayıda iş görene uygulanmasının zaman ve maliyet bakımından zorluklar taşıması, değerlendirici hatalarına açık olması ve karşılıklı kıyaslamanın motivasyon sorunu yaratabilmesi riski olumsuz yönleri olarak belirtilmiştir (Eraslan ve Algün, 2005:98).

2.3.2.Grafik Ölçüm Yöntemi

Değerlemecinin, teknik bilgi, iş niteliği, takım ruhu, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterlere birden beşe rakamlar kullanarak yaptığı, en eski ve en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemi olarak ifade edilmiştir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:34). Yöntemin işleyişinde bir form hazırlanıp, bu formda değerlemeye tabi tutulacak kişilere dönük sayısal notlardan oluşan değerlendirme kriterleri bulunmaktadır (Yüksel, 2004:188). Değerleme kriteri olarak kullanılan ölçekler üstün başarılı, başarılı, iyi, orta ve yetersiz gibi ifadelerle adlandırılabilir (Tortop ve Diğerleri, 2006:220). Değerlemeyi yapan amir tarafından iş gören nitelikleri hangisine uyum gösteriyorsa o gruba dahil edilir ve kendi aralarına önem sırası azalış gösterecek şekilde dizilir (Topaloğlu ve Koç, 2002:93).

Geliştirilip uygulanmasının kolay olması ve kısa sürede değerlendirilebilmesi nedeniyle maliyetinin düşük olması yöntemin olumlu tarafı, bazı kriterlerin sayısal olarak ölçülememesi nedeniyle iş görenler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmada sıkıntılar yaşanması da olumsuz tarafı olarak gösterilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005:96). Değerleme kriter ve rakamlarının herkese göre değişik algılanması nedeniyle genellikle orta düzey notların verilmesi ve belli kriterlerin etkisinde kalınarak diğer özelliklere de aynı şekilde not verilmesi gibi davranışlar nedeniyle güvenilirliğin düştüğü (Yüksel, 2004:189) belirtilmiştir. Bütün değerlemecilerin aynı tanımları benimseyip takip etmesinin sağlanması halinde daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmenin mümkün olacağı da ifade edilmiştir (Ferecov, 2003:137).

Değerleme faktörlerinin, yapılacak uygulama için gerekliliğinin somut, açık ve net olarak belirtilmesi, yöntemin basit bir şekilde kurulabilmesi ve de yöneticilere istedikleri sonuçları hızlı bir şekilde gösterebilmesi nedenleriyle organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemlerden birisi (Bayraktaroğlu, 2003:103) olarak ifade edilmektedir. Sabuncuoğlu (2000:168); iş görenin yere, zamana ve koşullara göre değişim gösterebilecek yönlerini göz ardı edilip, bir bütün olarak değerlemenin de çok sağlıklı olmayacağını ifade etmiştir.

2.3.3.Kritik Olay Yöntemi

Yöntemin, savaşa çıkan havacıların başarı veya başarısız olmalarındaki etkili olağan dışı olayların gözlemlenerek ve ilgililerle görüşerek bu davranışların listelenmesi ve daha sonraki değerlemenin bu kriterlere göre yapılması şeklinde ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Tortop ve Diğerleri, 2006:219). İş görenlerin rutin faaliyetlerinin değil olağan dışı olumlu yada olumsuz davranışlarının takibe alınmasını ve değerlemenin de bu olaylar temel alınarak yapılmasını savunan yöntemdir. Genel olarak şu alanların kritik olay alanı olarak benimsenmesi önerilmektedir (Ferecov, 2003:141-142);

- Fiziksel Yeterlilik,
- Düşünsel Yeterlilik,
- İş Alışkanlıkları ve Tutumlar,
- Kişisel Özellikler,
- Karakter,

İş görenlerin, çalışma esnasında gözlemlenerek başarı yada başarısızlıklarını belirleyen olumlu yada olumsuz spesifik davranışlarının oluşturulacak bir kayıt sistemi ile takip edilmesi ve yaşanan olaylara ilişkin geri bildirimde bulunma şeklinde yapılan bir değerlendirme olduğu belirtilmiştir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:312). Yöntem, iş görenin iş esnasında sergilediği sıra dışı davranışları teşhis, sınıflandırma ve kaydetme ile oluşan bilgi havuzundan istifade ederek performans değerlendirme yapma şeklinde uygulanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:107).

Kritik olay kriterlerinin önceden belirlenmesi ve belli bir dönem içinde uygulanıyor olması, yönteme nispeten objektiflik kazandırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:172). Başarı ve başarısızlığa doğrudan etkisi olan bu spesifik davranışlara kritik olay adı verilmektedir. Yöntemin hem uzun zaman alması hem de her davranışı gözlenip kayıt altına alınması nedeniyle çalışan verimliliğini olumsuz etkilemesi olumsuz yönleri olarak ifade edilmektedir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:34).

Rutin faaliyetler yerine olağanüstü olumlu yada olumsuz davranışların kaydedilmesi ve zamana bağlı olarak unutulmasının önlenmesi de sağlanmış olacaktır (Yüksel, 2004:189-190). Ayrıca Sabuncuoğlu (2000:173), kritik olay veya davranışlarının belirlenmesinin kolay olmadığına da dikkat çekmektedir.

2.3.4.Zorunlu Seçim Yöntemi

Diğer yöntemlerin kullanımı esnasında yöneticilerin olması gerekenden fazla puan vermesi nedeniyle, değerlendirme sonrası uygulamalar için seçimde zorlanması, yeni teknik arayışına gidilmesini sağlamış ve daha tarafsız değerlendirme yapmalarını sağlamak üzere zorunlu seçim yöntemi geliştirildiği ifade edilmiştir (Yüksel, 2004:189).

İş gören performanslarının en yüksek, yüksek, orta, düşük ve en düşük gibi beş değişik değerlendirme ölçütüne göre puanlayarak ve bu puanları genel bir ölçüte dayandırarak değerleyen bir yöntemdir. Bazı kaynaklarda “*Kontrol Listesi Yöntemi*” olarak da geçmektedir (Topaloğlu ve Koç, 2002:93). Yöntem, iş görenler arasındaki başarı farklılıkları belirlerken, değerlemeciye bazı sınırlamalar getirerek oluşturulacak gruplandırma dağılımına katkı sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:102).

Genel ölçüt kullanılması, aralarındaki farklılıkların belirgin olmamasına, dolayısıyla da iş görenlere dönük kadrolama yada terfi kararlarında veya diğer yöntemlerden birine destek olması maksadıyla kullanılmasının daha sağlıklı olacağı ifade edilmiştir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:310). Birden fazla değerlemecinin çok sayıda değerlendirilenin olduğu durulmada bile benzer sonuçlara ulaşılabilmesini sağlaması açısından çok yararlı bir yöntem olduğu da ifade edilmektedir (Ferecov, 2003:136).

Yöntemin maliyetinin düşük olması, tutarlı sonuçlar vermesi ve işaretleme kolay yapılabilmesi gibi olumlu yönleri yanında, aynı birimlerde bile bazı faaliyetlerin aynı ağırlığa sahip olamaması veya iş göreni ifade eden bir seçeneğin olmaması halinde bile işaretleme yapılması gerekliliği iş gören arasındaki farklılıkları belirlemeye engel olması gibi olumsuz yönlerinin de olduğuna dikkat çekilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005:97).

Kişi ve gruplar için ayrı ayrı liste hazırlanması zor ve zaman alıcı olduğundan uygulanması zor bir yöntem olarak belirtilmekte, işaretleme kolay olsa da değerlendirmenin zor olması nedeniyle geri bildiriminin pek yapılmadığı da ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:179-180).

2.3.5. Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı

1973’de Prof. Thomas L. Saaty tarafından geliştirilip (Dağdeviren ve Eren, 2001:43) 1980’de de yine aynı kişi tarafından daha yalın hale getirilen Analitik hiyerarşi yaklaşımı; karar veren kişilerin karar vermekte zorlandıkları durumlarda kullandıkları bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Yöntemde, en iyi kararın çok sayıda alternatif içermesi ve karar vericinin aşamaları sıralamasını önermektedir (Sauian, 2006:2).

Karar verici ve araştırmacılar tarafından en yaygın kullanım alanı bulan (Terzi, Hocaloğlu ve Aladağ, 2006:44) analitik hiyerarşi yaklaşımı, belirlenecek amaca dönük ana ve alt kriterler belirlenip derecelendirilerek hiyerarşi sıralaması oluşturulur. Alternatif hiyerarşiler için de benzer sıralama yapılarak kendi içinde karşılaştırmaları yapılması suretiyle işleyen bir sistem olarak belirtilmektedir (Dağdeviren ve Eren, 2001:43).

Yöntem hem objektif hem de subjektif kriterleri karar sürecinde dahil edebilmeyi, bilgi, deneyim, düşünce ve önsezilerin belli bir mantık çerçevesinde birleştirilmesini belirtmektedir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001:84). Analitik Hiyerarşi Prosesi, Dağdeviren, Akay ve Kurt (2004:132)’a göre; *“karar almada, grup veya bireyin önceliklerini de dikkate alan, nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir yöntemdir”* şeklinde tanımlanmıştır.

Türkiye’de ilk defa 1994’de Fisun Ülengin tarafından ulaşımda zorlukları gidermek amacıyla alternatif maliyet oranlarını derecelendirmek suretiyle kullanılan Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı, karar almada tek bir kişinin değil konusunda, alanında uzman kişilerin mesleki bilgi ve deneyimlerini etkili bir şekilde kullanma imkânı tanıdığı belirtilmiştir (Yetim, 2004:138).

1970’lerde karar destek sistemlerinde araç olarak kullanılan analitik hiyerarşi yaklaşımı, yapılacak araştırmada hem objektif hem de sübjektif kriterlerden istifade etmesi nedeniyle, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak sonuçların tutarlılığını uygulayıcıya bağlı yetenek ve bilgiyle sınırlandırmamaktadır. Değerlemenin tutarlılığının ölçülebilmesinin de yöntemin güvenilirliğini arttırdığı ifade edilmektedir (Eraslan ve Algün, 2005:98).

2.3.6.360 Derece Değerleme Yöntemi

Çok sayıda insan ve değerlendirme kriteri barındırması nedeniyle bu adı alan yöntem, tüm iş gören ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme imkanı sunmaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:35). 360 derece geri bildirim yöntemi olarak da adlandırılan yöntem, iş gören performansını; iletişim, liderlik, değişime uyum, insan ilişkileri, görev yönetimi, üretim ve iş sorunları, başkalarının yetiştirilmesi ve personel geliştirme gibi hususlarla çok yönlü olarak incelemektedir. Çok taraflı değerlendirme süreci olarak ifade edilen yöntem günümüzün en popüler yöntemlerinden biri olarak belirtilen yöntemde kişiye kendisinden başlayıp, direkt raporlar, iç müşteriler, takım arkadaşları, dış müşteriler, müdür, günlük raporlar ve direkt raporlar gibi pek çok yönden geri bildirimin sağlanıyor olması diğer yöntemlere göre üstünlükleri olarak gösterilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:109-110). İsimsiz anket uygulaması şekline gözlemlenen yöntemin, çalışanlar açısından belirgin yararları olarak şunlar gösterilmektedir (Barutçugil, 2002:203);

- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha net görüp, kendini geliştirmeye daha fazla odaklanıp etkinlik kazandırır,
- Beraber çalıştığı kişilerin gözünden kendi performansını görme imkanı bulur,
- Geribildirimler isimsiz olduğu için daha objektif ve dürüst olur,
- Çalışan açısından başarı beklentisi netliğe kavuşur,
- Ast üst arasındaki açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturur,
- Çalışanın güçlü yönleri ile eğitim ihtiyaçları tespit edilir,
- Takım üyelerinin örgütü etkileyen performans konularında daha hassas olunmasını sağlar.

2.3.7.Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Bu yöntem, iş görenlerin yöneticiler tarafından bir iç müşteri olarak kabul ettiği, onların beklentilerini daha ön planda tutarak değerlendirildiği yöntemdir. Kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak pek çok yönetsel karar alma mekanizmalarına dahil edilmek suretiyle kişisel potansiyel ve katkılarını en üst düzeye

çıkarmayı amaçlayan çağdaş performans değerlendirme yöntemi; Amaçlara Göre Değerleme, Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz ve Yeterliliğe Dayalı Yöntem olarak üç alt başlıkta incelenmiştir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:36).

2.3.7.1.Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi, değerlendirme kriterlerinin kişi yada kişisel kriterler yerine amaçlar ve sonuçlara ilişkin bazı kriterlerin benimsenmesini savunan yöntemdir. Amir ve iş gören birlikte bazı sayısal amaç saptaması yaparlar. Genellikle değerlendirme; Pazar durumu, yeniliklere uyum, verimlilik, finansal ve fiziksel kaynaklar, karlılık, yönetici ve iş görenin tutum ve davranışlarına dönük olarak yapılmaktadır (Yüksel, 2004:190). Bayraktaroğlu (2003:108), yöntemin amaçlara ve elde edilen sonuçlara göre oluşturulması nedeniyle, iş görenden yöneticilere herkes tarafından benimsenip, desteklenip, eksiksiz olarak uygulanması halinde fayda sağlayıp organizasyon başarısına katkı sağlayacağına dikkat çekmiştir.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi için öncelikle uzun vadeli amaç belirlemenin gerçekleştirilmesi, sonra da kişi, birim ve daha genel düzeyde amaçların netleşmiş ve uyum içinde olması gerekmektedir. Ayrıca amaç birlikteliğinin sağlanması ile iş görende güdüleme, değerlendirme, eğitime ve genel başarıyı geliştirmenin hedeflendiği de belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000:175-176).

Amaçlara göre değerlendirme yönteminin bir uzantısı olarak ifade edilen alternatif bir yöntem de sonuçlara göre değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde de belirlenen somut hedeflere ulaşılma durumuna, yani somut sonuçlara göre ölçüm yapılmaktadır. Katılımın varlığı olumlu boyutu, ölçüt saptama zorluğu da olumsuz boyutu olarak ifade edilmektedir (Tortop ve Diğerleri, 2006:219).

2.3.7.2.Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi, her bireyin kendine özgü farklılıkları üzerine bazı çalışmalar yapılmasını ve alınan kararların bu çalışmadan hareketle şekillendirilmesini savunan tekniktir. Bireysel özelliklerin belirli zaman içinde göstereceği farklılıkları psikoteknik test ve psikolojik analiz ile tespit edilebileceğini ve

bu sayede iş gören – iş uyumunu sağlayarak performansı attırmayı öneren yöntemdir. (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:36-37)

2.3.7.3.Yeterliliğe Dayalı Yöntem

Yeterliliğe Dayalı Yöntem, mükemmel performans düzeyini tamamlayan davranış veya davranış seti olarak ifade edilen yeterlilik, en iyi bilgiyi ve bu bilginin etkili kullanımını savunan yöntemdir. Mükemmel performans davranışlarını işletme stratejileri ile birleştirerek hedeflere nasıl ulaşılacağına yol göstermesi amaçlanmaktadır. (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006:37)

2.3.8.Performans Değerleme Yönteminin Seçimi

Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermek zor bir süreç olarak ifade edilmektedir. Ekonomik olması ve kolay geliştirilebilmesi nedeniyle çoğunlukla Grafik Ölçüm yönteminin kullanıldığı ifade edilse de, yöntem seçiminde bazı ölçütlere dikkat edilmesi gerektiği de belirtilmiştir;

- Personelin Geliştirilmesi Amacı,
- Yönetmel Amaçlar,
- Ekonomiklik Amacı,
- Hatalardan Korunma Amacı.

Yönetmel amaçlar için sıralama ve kıyaslama yöntemleri, ekonomiklik açısından bakıldığında yüksek maliyetli kritik olay ve zorunlu seçim yöntemleri görülmekte, hatalardan korunma açısından zorunlu seçim yöntemi, hataları önleme açısından da zorunlu seçim ve kıyaslama yöntemleri önerilmektedir (Ferecov, 2003:149). Personel geliştirme ve hatalardan korunma açısından analitik hiyerarşi yöntemi, yönetmel amaçlar açısından 360 derece geri bildirim ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri önerilebilir.

Her yöntemin kendine göre bir avantaj ve dezavantajlı yönü bulunmaktadır. Olaya, yere, zamana ve kişiye göre değişen yöntem seçimleri yerine, çok dikkatli olmak kaydıyla birkaç yöntemin bir arada kullanılması şeklinde bir karma yöntem

uygulanabileceği de ifade edilmektedir (Ferecov, 2003:151). Unutulmaması gereken bir husus da değerlemesi yapılan insanın kendisi değil iş performansı olduğudur.

2.4.PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme sürecinde, değerlemeye tabi tutulan örgütten, değerlendirme için kullanılan yöntemden yada değerlemecilerden kaynaklanan bazı hatalar yapılabilmektedir (Tortop ve Diğerleri, 2006:223). Çalışmamızın bu bölümünde söz konusu hatalardan bazıları ve hatalara karşı alınabilecek önlemleri incelemeye çalışacağız;

2.4.1.Halo Etkisi

Bazı kaynaklarda “Hale” yada “Ayla” etkisi olarak da ifade edilen kavramın gerçek anlamı, Ay’ın etrafında görülen ışık gölgesi olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:181). Değerleme öncesi yada esnasında değerlemeci ile değerlemeye tabi tutulan iş görenin aralarında oluşabilecek bir önyargı (Tortop ve Diğerleri, 2006:223) veya değerlendirme esnasında iş görenin bir özelliğine takılı kalınarak bütün değerlemenin bu takılıp kalınan noktanın etkisinde yapılması olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2002:230-231).

Çözüm olarak, değerlemecilerin eğitilerek bu tür hataları yapmalarının önlenmesi, sisteme ilave uygulamalar yüklenerek, değerlemeye destek verecek ve iş görenin değerlemeye dönük örnek yada olaylar belirtmesi istenir. Bu sayede değerlemeci belli noktalara tıkılıp kalmayacağı, çok yönlü ve objektif değerlendirme yapmasının sağlanacağı ifade edilmektedir (Baştürk, 2003:13).

2.4.2.Merkezi Eğilim

Merkezi eğilim, bireysel performanslar farklı olarak sergilense bile değerlendirme tarafından ortalama bir performansmış gibi değerlendirilmesine denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:182). İş görenler ile ilgili değerlendirme yapılırken çok iyi yada çok kötü ifadesinin kullanılması genellikle zordur. Bunun baş ağrıtabileceğini düşünen

değerlemeciler genellikle orta düzey puanlama yapmaya yönelmektedir ki bu değerlendiriciye özgü bir hata olarak kabul edilmektedir (Tortop ve Diğerleri, 2006:223).

Bu bazen değerlemeye tabi tutulan kişiye göre de değişmektedir, değerlemeci istediği kişileri yüksek derece puanlamaya tabi tutarken istediği bazı kişileri de olabildiğince düşük puanlayarak taraflı olabilmektedir. Özellikle terfi, ücret artışı ve transfer gibi sonuçları olacak değerlemelerde sıkıntılar yaşanmaktadır (Baştürk, 2003:13-14).

2.4.3.Peşin Hükümlülük

Çeşitli kriterlere bağlı olarak sahip olunan ön yargılardır (Tortop ve Diğerleri, 2006:224). Çoğunlukla kişisel hususlardan kaynaklanması nedeniyle değerlemecinin, değerlemede kişisel performans kriterlerine yoğunlaşmasının sorunu çözebileceği ifade edilmiştir (Baştürk, 2003:14).

2.4.4.Son İzlenim

Değerleme bir süreçtir ve başladığı andan değerlendirme anına kadar bütün performansın irdelenmesi gerekir (Barutçugil, 2002:231). Ancak genellikle değerlemeye tabi tutulacağını bilen iş gören değerlemeye yakın performansını maksimuma çıkarır. Değerlemeciler son dönemlerde yapılanlara bakarak bir değerlendirme yapma eğiliminde olmakta, çünkü en göze çarpan son davranışlardır (Sabuncuoğlu, 2000:183). Değerleme sürecinin başından sonuna gerekli notları tutarak, unutmaların önüne geçmek önerilmektedir (Baştürk, 2003:14).

2.4.5.Pozisyon Etkilenme

Değerlemecinin, bazen değerlemede kişiden çok pozisyonuna göre değerlendirme yapması, yüksek pozisyona yüksek puan vermesi şeklinde (Sabuncuoğlu, 2000:183), bazen de iş görenlerin bulundukları pozisyonların önemine göre bir değerlendirme yapmasını ifade etmektedir. Görev ve sorumlulukların sınırları tespit edilirken,

birbirinden farklı görev ve unvandaki kişilerle karıştırılmadan değerienebilmesini sağlayacak bir değerieme yoluna gidilmesi çözüm önerisi olarak gösterilmektedir (Baştürk, 2003:15).

Performans değerieme yöntemlerine dönük olarak yapılan çalışmalara rağmen henüz hatasız bir değerieme yönteminin geliştirilemediği, ancak yapılan hataların en aza indirgenebilmesi için ise değeriemecilere dönük, gözlem, hatırlama ve rapor tutma yeteneklerini geliştirmeye dönük çalışmalar yapılması önerilmektedir (Barutçugil, 2002:232-233).

2.5.PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILMASI

İnsan kaynağının öneminin giderek artması performans değeriemeyi insan kaynakları yönetiminin, önemi giderek artan bir fonksiyonu haline getirmiştir. İş görenlerin etkinliğini arttırarak, onları daha verimli hale getirmek için geliştirmeyi amaçlayan (Kıngır ve Taşkiran, 2006:211) performans değerieme zor bir süreçtir. Bu zor süreçte elde edilen sonuçların insan kaynaklarının çeşitli uygulamalarında kullanılması, yapılan çalışmadan sağlanacak fayda olarak gösterilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:116).

Performans değerieme sisteminin, yapılan işteki başarıya dönük olarak ücret, prim, ödül veya işten çıkarma ile uzmanlaşmaya dönük olarak kariyer planlaması, terfi veya eğitim ihtiyaçları gibi iki farklı kategoriye dönük olarak tasarlanıp kullanılabileceği ifade edilmiştir (Tengilimoğlu ve Tutar, 2003:318). Yapılan değeriemenin başarı ile sonuçlanması için, değerieme sonuçlarının iş görenlere geri bildirim ile dönüşünün sağlanması (Sabuncuoğlu, 2000:160) ve beklenen performans standartları ile sahip oldukları fiili standartlarının karşılaştırılarak, kendilerini hangi yönde geliştirmeleri gerektiği konusunda yönlendiricilikte bulunmayı sağlayacaktır (Baştürk, 2003:23).

Performans değerieme ile mevcut iş gücü potansiyelinin en yüksek performans düzeyinde çalışması ve örgüt kültürünün güçlendirilmesi sağlanmış olacaktır (Erdil, Alpkan ve Biber, 2004:118). Performans değerieme sonuçlarına bakarak elde edilen gelişim ihtiyaçları belirlenmeli ve bu yönde planlamalar yapılmalıdır. Bireysel gelişim teşvik edilirken organizasyonun gelişimi de göz ardı edilmemelidir (Şentürk, 2005:68).

Değerlemede, değerlemeyi kimin yapacağı, hangi kriterleri kullanacağı, ne sıklıkta yapılacağının belirlenmesi, elde edilen sonuçlara ilişkin ücret artışı, terfi, transfer gibi uygulamalar mutlaka hayata geçirilmesi, hem daha sonraki değerlemelerin etki düzeyini arttıracığı hem de mevcut yapıdaki eksikliklerin tespit edilip çözümlenmesine katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Yüksel, 2004:198).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BÜROLARDAKİ FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARININ ÇALIŞMA
PERFORMANSINA ETKİLERİ

3.1.BÜROLARDA AYDINLANMA DÜZEYİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Bir büro ortamı için aydınlatma düzeyi için tavsiye edilen oran 240-500 lx. arasındaydı. Bürolar, işlev itibarıyla belge ve bilgi organizasyonlarının yapıldığı yerler olarak kabul edildiğine göre, dikkat ve ayrıntıya fazlasıyla önem verilmesi gerekecektir. Yeteri düzeyde aydınlatılmayan büro ortamlarında, çalışanların yaptıkları işe dair daha fazla yoğunlaşma çabasının, daha çabuk yorulmalarına sebep olacağı ifade edilmektedir (Demirci ve Armağan, 2002:179-180).

Düşük aydınlatma düzeyinden dolayı gereğinden fazla çaba sarf edilmesi, belirli bir zaman dilimi içinde performans kayıpları yaşanmasını kaçınılmaz hale getireceğini düşündürmektedir. Bölgesel yada genel aydınlatma uygulamaları yapılan işe göre farklı şekilde tercih edilebilir. Ancak, büro ortamlarında genel aydınlatma uygulamalarının tercih edilmesi, her noktanın aynı şekilde ve eşit bir biçimde aydınlatılması, görsel açıdan çalışanı rahatlatırken, yapılan işlerdeki önemli detayların da yakalanabilmesine katkı sağlaması açısından da önemli olacaktır.

Aydınlık düzeyi loş olarak ifade edilen yetirince aydınlatılmamış büro ortamlarında psikolojik açıdan da karamsarlığa kapılma ihtimali bulunmaktadır. Belli bir zaman sonunda yansımaları görünecek bu tür ortamlarda çalışanlar arasında istenmeyen ve çok küçük sebeplerden kaynaklanan tartışma ve anlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

Bir büro ortamı için ideal ortamın doğal ortam olduğunu daha önce de ifade etmiştik. Bu nedenle aydınlatmada mümkünse doğal olanı yani güneş ışığı ile aydınlatmanın tercih edilmesi, çalışanın kendisini rahat hissetmesine katkı sağlayacaktır. Ancak bölgesel iklim koşulları dikkate alındığında bazı bölgelerde güneşin etkisinin aydınlatmadan öte rahatsızlık verecek düzeyde yakıcılığı dikkate alındığında güneş ışığını kesecek aparatlar kullanmak ve yapay aydınlatmayı tercih etmek kaçınılmaz olabilecektir.

Aydınlatma düzeyinin görsel algılama üzerindeki etkisi kabul edilen bir gerçektir. Görsel algılamayı zorlayan düşük düzede bir aydınlatma, beraberinde zihinsel yoğunlaşma ve dolayısıyla da yorgunluk hissine sebep olacaktır. Zihinsel çalışmaların

hakim olduğu büro ortamlarında düşük aydınlatma düzeyinin getireceği işe yoğunlaşma, büro çalışanlarında performans açısından kayıplara sebep olacağı kabul edilebilir.

3.2. BÜROLARDA ISI SEVİYESİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Büro ortamlarında sağlanacak ısı seviyesi mevsimine ve bölgenin iklim koşullarına göre değişiklik arz edebilmektedir. Ortalama olarak kabul edilen ısı seviyelerinin altında yada üstünde bir ısı seviyesi çalışanlarda çeşitli fizyolojik tepkilere sebep olacağı ifade edilmiştir.

Yüksek ısı seviyesinde gevşeme ve uyku halinin baş göstermesi, düşük ısı seviyesinde de titreme ve kasılmaya sebep olacağı belirtildiğine göre, büro ortamındaki ısı seviyesi ile çalışanların performansı arasında bir ilişkinin olduğu ifade edilebilmektedir.

Büro ortamları için ifade edilen ideal ısı seviyesi 20 °C'dir. Eğer çalışılan büro ortamı bu ısı seviyesinin çok altında ise klima, ısıtıcı, kalorifer, soba gibi alternatif ısıtma sistemleri ile ideal ısı seviyesi sağlanmaya çalışılmalıdır. Eğer ortalama seviyenin çok üstünde bir ısı seviyesi hakim ise bu durumda da tam tersi yönde pencere, klima, vantilatör gibi bir soğutma sistemi kurulması kaçınılmaz olacaktır. Her iki durumda da kullanılacak sistemlerin çalışması esnasında büro çalışanına ve çalışma ortamındaki bazı unsurlarına çeşitli etkilerinin olması söz konusu olabilecektir. Örneğin plastik aksamda sahip büro araç gereçlerinin direk güneş ışını, soba, radyatör ve kalorifer petekleri gibi ortamlara yakın olmasının plastik aksamda yamulmalara ve deformasyona sebep olabileceğinden tedbir alınması kaçınılmazdır. Yada serinletmek maksadıyla kurulmuş klima yada vantilatör sistemi veya açık pencerelerden gelecek hava akımının çalışma ortamındaki kağıt yada sayfalarda karışmaya sebep olması istenmeyen durumlar olarak belirtilebilir.

Ani ısı değişimlerinin insan bünyesinde rahatsızlanmaya sebep olacağı bilenen bir tıbbi gerçektir. Aşırı ısınan bir bürodan dışarı çıkan kişinin yada tam tersi sıcak ortamlardan girilen aşırı soğutulmuş bir büro ortamı hastalanmaya davet çıkaran uygulamalar olacaktır.

Yapılacak iş ne kadar yoğunlaşma ve dikkat gerektirse de, büro ortamındaki ısı seviyesinden kaynaklanan bedensel tepkiler buna müsaade etmeyecek ve istenen performans seviyesinin altında kalınmasına sebep olacağı kabul edilebilir.

3.3.BÜROLARDA HAVALANDIRMA DÜZEYİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Bürolar, çalışanları açısından günün önemli bir kısmının geçirildiği yerlerdir. Ortalama sekiz saat çalışıldığı varsayılırsa, bir kişi için bulunduğu büro ortamında yeteri miktarda oksijen bulunması bir gerekliliktir.

Gün içerisinde, büro ortamlarındaki karbondioksit ve sigara dumanı gibi zararlı gazların miktarının ortamdaki oksijen miktarından fazla olması, baş ağrısı, yorgunluk hissi ve çalışma isteğinin kaybolmasına sebep olacağı ifade edilmektedir. Özellikle devlet eliyle yapılan kapalı mekanlarda sigara içme yasağı (5727 sayılı yasa) uygulaması, çalışanları daha temiz büro ortamlarında çalışabilme imkanı sunması açısından önemli bir adım olarak kabul edilebilir.

Havalandırma maksatlı kurulan ve çalışanın direk cereyanda kalmasına sebep olabilecek bir havalandırma sistemi, gerek klima gerekse pencere sistemi olsun, çalışanda soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara sebep olması ihtimalide göz ardı edilmemelidir.

Bu bilgiler ışığında bürolarda çalışanların oksijen ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalan veya orantısız soğuk hava bırakılması ile hastalanmaya sebep olabilen havalandırma sistemlerinin, çalışan performansını olumsuz yönde etkilemesinin kaçınılmaz olduğu da ifade edilebilir. Havalandırma koşullarının sağlıklı ve yetersiz olmasının da çalışanlarda performans kaybına sebep olacağı kabul edilebilir.

3.4.BÜROLARDA NEM SEVİYESİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Çalışılan büro bölge olarak deniz, göl yada büyük akarsu yataklarına yakın bir bölgede ise, çalışma ortamında nem düzeyi bu tür ortamlara uzak olan bürolardakine nazaran daha yüksek olacaktır. İdeal nem seviyesinin üstünde bir büroda çalışmak oldukça zor olacaktır. Nemin çalışana etkisi ortamın ısisına bağlı bir durumdur. Nem

oranı fazla, ortam ısısı da yüksek ise ter buharlaşması azalacak ve sıcaklığa dayanmak zorlaşacaktır.

Nefes almada zorlanma, aşırı terleme, fiziki ve ruhi anlamda bitkinlik hissi, kalp atışı hızlanması, yüzde kızarıklık, baş dönmesi (Hayta, 2007:24), sürekli nemlilik hissi ve çalışılan nesnelerin sürekli nemlenmesi yapılan işten elde edilecek kaliteyi etkileyecektir. Bu tür rahatsızlıkların yaşandığı bürolar için özellikle oda nem seviyesini ayarlayan özelliğe sahip klimaların kullanılması bir zorunluluk olarak algılanabilecektir. Nem seviyesinin ortalamaların altında olduğu bürolarda da sürekli bir kuruluk hissi, solunum yolu tahribatına ve özellikle kronik öksürüklerin yaşanmasına sebep olacağından ortamı nemlendirmeyi sağlayacak makinelerin bulundurulması gerekecektir.

3.5.BÜROLARDA GÜRÜLTÜ SEVİYESİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ

İnsan, duyu organlarından kulağı ile 0 ila 130 dB arasındaki gürültüleri duyabilmektedir. Duyum eşiği sınırı olarak da ifade edilen bu rakam aralığının üst sınırlarına yakın ses seviyesine maruz kalmak geçici yada kalıcı duyum bozuklukları yaşanmasına sebep olabileceği ifade edilmektedir. Sebep olabileceği sağlık probleminin yanı sıra gürültü seviyesi yüksek büro ortamında, yapılan işe konsantre olabilmek de oldukça güçleşecektir. Özellikle gürültü seviyesinin yüksek olduğu ortamlarda bulunmak insanın sinir sistemini bozması nedeniyle iş veriminde kayba sebep olduğu ifade edilmektedir.

Bürolar işlev itibariyle dikkat ve konsantrasyon gerektiren işlerin yapıldığı ortamlar olarak kabul edilirse, gürültü seviyesinin yüksek olması yapılan işte elde edilecek performans düzeyinin kaybolmasına sebep olacağı ifade edilebilir. Hesap, bilgi organizasyonu, evrak kaydı, dosyalama ve arşivleme, telefon ve randevu organizasyonu gibi işlevler esnasında gürültüye bağlı bir hata, hem çalışan hem de işletme menfaatleri açısından sıkıntılar yaşanmasına sebep olacaktır. Bir telefon görüşmesinde karşı tarafın sesini dinleyerek kim olduğunu anlamak mümkündür. Ancak ortamdaki ses seviyesi bunu önleyecek seviyede yüksek olursa, karşı tarafta ilgisizlik algılaması yapabilir. Hatta tekrar talebi gerektirecek bir durum oluşursa hoş olmayan karşılıklar alınması bile

kaçınılmaz olabilir. Gürültüye bağlı olarak bir dalgınlık anının sonucu olarak bir evrakın yanlış dosyaya kaldırılması, ilgili evrak ile ilgili kriz yaşanmasına ve hatta ciddi kayıplara bile sebep olabilir.

Büro ortamlarında yapılan işler, o bürodan çıkacak bilgiye göre işlerini şekillendirecek kişi yada birimleri oldukça ciddi olarak etkileyeceğinden, gürültüye bağlı olarak meydana gelecek hatalar, bürolardaki ses ve gürültü seviyesi ile büro ortamındaki iş performansı arasındaki ilişkinin bir göstergesi olarak kabul edilebilecektir.

3.6.BÜROLARDA YERLEŞME VE DEKORASYONUN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Renklerin insanlarda bazı anlamları vardır. Renklerle insanlar arasında bir psikolojik etkileşim de vardır. Bu etkileşim bazen farkında olunmadan da yaşanıp bulunulan ortama yansıyabilmektedir. Kişinin çalıştığı ortamda koyu renklerin hakim olması dolayısı ile karamsarlığın hakimiyetine ve yapmakta olduğu işte ciddi olumsuzluk yada kayıpların yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. Koyu renklerin bir yansıması olarak oluşan karamsarlık asabiyete ve dolaylı olarak da iş ortamlarında istenmeyen gerginliklerin yaşanmasına sebep olabilecektir.

Estetik ve dekoratif anlamda iş ortamında hakim yapının insanda ferahlık hissi uyandırması, iş esnasında rahatlamaya, huzura ve yeteri düzeyde iş konsantrasyonuna vesile olacaktır. Aksine, görüntü itibariyle dar, karmaşık ve yoğun bir atmosfer yaratan büro ortamları ise insanı sıkacak ve işine konsantre olmasına engel olacaktır. Sık sık ortamdan ayrılma yada işten kopmalara sebep olacak olan kötü dekore edilmiş ve estetikten yoksun büro ortamları, iş performansında kayıplara neden olabilecektir.

Temizlik koşulları itibariyle yeterli düzeyde olmayan bürolarda, yeterli hijyenin sağlanmamış olmasına bağlı bir takım sağlık problemleri yaşanması ve buna bağlı olarak da iş devamsızlıklarının yaşanması yada iş performansında kayıpların yaşanmasına sebep olacaktır. Yetersiz temizlik koşulları görsel anlamda kötü bir manzara yaratacağından moral açısından kayıplara da sebep olacağından, her türlü olumsuz temizlik koşullarının performansta kayba sebep olacağı ifade edilebilir.

Genel hatları ile büro ortamındaki fiziksel koşullarda dekoratif anlamda eksiklikler, hem fizyolojik hem de psikolojik anlamda çalışanların etkilenmesine sebep olabilecek ve arzulanan performans düzeyinin altında kalınması sonucuna ulaştıracaktır.

3.7.BÜROLARDA ERGONOMİNİN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ

Kelime anlamı itibariyle insan vücuduna uyumluluk olarak ifade edilen ergonomi, büro ortamlarında hakim kılındığında oldukça ciddi katkılar sağlayabilmektedir. Ergonomik olmayan ve radyasyon salınım oranı yüksek flat monitörler ile ergonomik ve sağlıklı olduğu kabul edilen LCD monitörler, hemen bütün büroların vazgeçilmez parçası olan bilgisayarlarda çalışanların sağlığını büyük oranda etkileyecektir. Oturulan sandalyedeki ergonomi, günlük sekiz saatlik çalışmasını büyük oranda oturarak geçiren bir çalışanın performansını ciddi oranda etkileyecektir. Kişiye uyumlu koltuk seçimi, her koltuğun ihtiyaç duyulduğunda ayarlanabilir olması, rahat çalışma imkanı sağlamak açısından oldukça önemli detaylardır. Kullanılan kalemin el uyumu, yapılacak işte sağlanacak performansta belirleyici olacaktır.

Ergonomik koşulları yeterince uygulanabilmesi ile olması muhtemel iş kazalarının önlenmesi ve bazı meslek hastalıklarının önüne geçilmesini sağlanacaktır (Armağan, 2003:56). Sıklıkla kullanılan malzemelerin yakınlarda bulundurulmasını savunan ergonomik düzenleme çerçevesinde, evrak dolabının kişiye yakın olması daha az enerji sarfıyatı ile daha seri çalışmaya imkan tanıyacak, sağ elle kalem kullananlar için telefonun sol elle açılabilmesini sağlamak, sol elle kullananlar için sağ elle açılabilmesini sağlayacak bir yerleşim düzenlemesi, not alma aparatlarının masa üzerinde uygun nokta ve açıda bulundurulması, çalışma masasında bilgisayarın olduğu noktaların yan yana olması, döner koltuklar kullanılarak çok az bir manevra ile bilgisayara ulaşımın sağlanabilmesi, bilgisayar masasının yüksekliğinin klavye kullanımı konusunda kolaylık sağlayacak yükseklik seviyesine sahip bulunması, yazıcıdan çıktıların alınabilmesi için rahat bir açı ve mesafede konuşlanmış olması, odaların ışık alma oranlarının dikkate alındığı bir yerleşim ve pencere konumlarının dikkate alınması ergonomik açıdan yapılması önerilebilecek bazı düzenlemeler olarak belirtilebilir.

Büro zemininde kullanılan malzemenin hem ses yalıtımına katkı sağlaması, hem de kayıp düşmeyi önleyecek bir sürtünme düzeyine sahip olması gerekir. Her çalışma masasının yakınında bir çöp kutusunun bulunması, hem büro ortamlarında düzene katkı sağlayacak, hem de temizliğe yardımcı olacaktır.

Kullanıcısına rahatlık veren ergonomik düzenlemelerin yapıldığı bürolarda çalışanlar açısından hem fizyolojik hem de psikolojik rahatlama ve çalışma imkanı tanınması açısından çalışan performansına etki edeceği belirtilebilir.

3.8.BÜROLARDAKİ DİĞER UNSURLARIN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİLERİ

Bürolar, ilk aşamada verilerin toplandığı, toplanan verilerin işlenerek kullanılabilir hale getirildiği ve sadece gerekli bilgilerin depolandığı yerlerdir. İhtiyaç duyulan bilgiye doğru zamanda ulaşabilmek için de birimler arasında etkili bir biçimde işleyen iletişim sisteminin bulunması gereklidir. Büro ortamında yapılması gereken işlerin tam zamanında ve en doğru bir biçimde yapılabilmesi çalışanın iyi bir performans sergilemesine bağlıdır. Gerek bilgi sistemi gerekse iletişim sistemi istenen performansa katkı sağlayacak sistemler olarak kabul edilebilir.

3.8.1. İş Yoğunluğunun Çalışma Performansına Etkisi

Bürolar sektöre ve zamana göre değişen yoğunluklara sahip ortamlardır. Yapılması gereken işlerden kaynaklanan yoğunluklar belli dönemlerde çalışanların gerek fiziksel gerekse zihinsel açıdan aşırı yorulmalarına sebep olmakta ve bu da çalışma performansında kayıplar yaşanmasına yol açmaktadır. İş yoğunluğundan kaynaklanan performans kayıplarının önlenmesi için, çalışanların kısa süreli zihinsel gerginlikten kurtulmasına yardımcı olabilecek bazı sosyal etkinliklerin planlanması, yoğunluğun yaşandığı dönemlere özgü bazı özel ödüllendirme sistemlerinin kurgulanması yapılan işe daha fazla yoğunlaşmaya ve yorgunluğa rağmen işini severek yapabilmeye yardımcı olabilecek bazı uygulamalar olarak gösterilebilir.

3.8.2. Çözüm Arayış Çabalarının Çalışma Performansına Etkisi

Her kurumda yaşanan sıkıntıların çözümüne ilişkin sürekli bir çaba sergileyen birileri vardır. Çözüm bulmak maksatlı sergilenen çabalar her zaman olumlu sonuç vermez ancak, çalışanlara bu yönde gösterilen gayretlerin iyi niyetli olduğuna inandırılıla bilinirse, hala sıkıntı yaşanmasına sebep olan olumsuzluklarla birlikte yaşamaya devam eden çalışanlar bunlardan çok fazla etkilenmemeye gayret sarf eder, iyi niyetli çabalara saygı gösterirler. Elbetteki her zaman çalışanların ikna edilmesinin mümkün olamayacağı da dikkatlerden kaçmamalıdır.

3.8.3. Bilgi Sisteminin Çalışma Performansına Etkisi

İşletmelerde, herhangi bir konuya ilişkin verilen kararların tamamı gelecekle ilgili olsa da karar vermede kullanılan bilgilerin çoğunlu geçmiş ile alakalı olduğu ifade edilmiştir (Koçel, 2003:101). Geçmiş dönemlere ait bilgilerin belirli bir mantık çerçevesinde bir araya toplanmış olması geniş bir bilgi havuzunun oluşmasına vesile olacaktır. Karar vericilerin bu bilgi yığını içinden gerekli bilgiyi bulabilmesi elbette yorucu ve zaman alıcı olacaktır. Alınan kararın gecikmesi kötü performans olarak kabul edilirse, etkili işleyen bir bilgi sisteminin bürolarda çalışan performansına önemli ölçüde katkı sağlayacağı kabul edilebilir.

3.8.4. İletişim Sisteminin Çalışma Performansına Etkisi

Karar alma mekanizması ile uygulayıcılar arasında her ne kadar mesafe olsa da alınan karara ilişkin uygulamada karşılaşılan bütün detaylar zamanında ilgililere ulaştırılmalıdır. Tam tersine karar alıcıdan uygulamacıya doğru bir bilgi akışı gerekirse bunun da zamanlaması noktasında, organizasyondaki iletişim sisteminin önemi ortaya çıkacaktır.

Teknik anlamda iletişim sisteminin kurulmuş olması tek başına yeterli olmayıp, sistemde rolü olan kişilerin sergileyeceği performansın da istenen sonuca etki edeceği ifade edilmektedir (Koçel, 2003:329). Dolayısıyla iletişim sisteminin varlığı da sistemdeki çalışanların performansı da, diğer çalışanların performansına etki edebileceği ifade edilebilir. İhtiyaç duyulan bilgiye ulaşmak için bilgi sisteminin işlevi ne kadar

önemli ise, doğru bilginin doğru zamanda kullanılabilmesi için de iletişim sistemi bir o kadar önemli olarak kabul edilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**BÜRO ORTAMINDAKİ FİZİKSEL ÇEVRE KOŞULLARININ ÇALIŞMA
PERFORMANSINA ETKİLERİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR
BÜROLARINDA AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışma performansı kavramı gerek araştırmacılar gerekse uygulayıcılar açısından ilgiyle karşılanmasına rağmen, büro ortamında çalışanların, çalıştıkları büroların fiziksel çevre koşullarından etkilenmeleri üzerine yapılmış araştırmalar henüz yeterli seviyede değildir. Fiziksel çevre koşullarındaki olumsuzlukların orta ve uzun vadede çalışma performansında yaşatacağı kayıplar, gerek özel sektör gerekse kamu sektörü bürolarında ciddi oranda eksiklik ya da olumsuzluklar yaşanmasına sebep olacaktır.

Çalışma performansını pek çok unsur etkilemektedir. Bu araştırmada ise, özellikle bürolardaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisini kamu ve özel sektör bürolarındaki farklılık ile çalışanlarının görüşleri arasındaki farkları ortaya koymak amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1; Büro ortamlarındaki mevcut fiziksel koşullar ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.

H2; Bürolardaki hakim renk tonlarında çalışılan sektöre göre anlamlı bir fark vardır.

H3; Ergonomik büro yapısı ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.

H4; Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

H5; Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark vardır.

H6; Büro ortamlarındaki renk tonlarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

H7; Büro ortamlarındaki hakim renk tonlarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark vardır.

H8; Büro ortamlarındaki ergonomik koşulların çalışma performansına etkisi algılamasında çalışılan hizmet süresine göre anlamlı bir fark vardır.

H9; Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılaması ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.

H10; Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılaması ile çalışanların öğrenim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

H11; Büro ortamlarındaki aydınlatma düzeyinin çalışma performansına etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Ana hipotez;

H12; Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının iyileştirilmesi çalışma performansını artırır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket iki ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda çalışanların demografik bilgileri elde edilmiş, ikinci kısımda ise çalıştıkları büro ortamındaki fiziksel koşullara ilişkin mevcut durum tespiti, mevcut durumdan memnuniyet düzeyi, mevcut durumun çalışma performansına etkisi üzerine görüşleri ve çalışma performansına yansımaları muhtemel diğer bazı koşulların performanslarına etkileriyle fiziksel koşulların etkilerinin karşılaştırılmasına dönük olarak sorgulamalar yapılmıştır.

Anket daha önce benzer bir konuda yapılan çalışmadan esinlenerek 41 soru olarak tasarlanmış, Şaphane ve Gediz İlçelerindeki 54 büro çalışanı üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Yapınla pilot uygulamada güven seviyesini düşüren sorular anketten çıkartılmış, sorular revize edilmiş ve amacına uygun olarak 29 adet sorudan oluşan yeni bir anket elde edilmiştir. Anket sorularının cevapları Likert tipi ölçekleme yöntemine göre derecelendirilmiştir.

Araştırma alanı olarak belirlenen Kütahya ili Gediz ilçe merkezindeki kamu ve özel sektör büro çalışanlarına dönük olarak araştırma yapabilmek için Gediz İlçe Kaymakamlığından uygulamaya dönük olarak müsaade alınmıştır. Ana kütleyi temsil

ettiğine inandığımız, özel sektörde 29, kamu sektöründe 18 toplamda 47 adet kurum ve kuruluşta anket uygulamaya ilişkin olumlu görüş alınmıştır. Özel sektörden 160, kamu sektöründen ise 240 toplamda 400 adet anket dağıtılmıştır. Cevaplanan anketlerden 283 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 70,8 olarak gerçekleşmiştir.

Elde edilen veriler bilgisayar ortamında ‘SPSS for Windows 16,0’ yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analiz teknikleri olarak frekans analizi, güvenilirlik analizi, One-way Anova ve T testi teknikleri kullanılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şöyle sıralanabilir;

- Araştırmada, Kütahya ili Gediz İlçesindeki Özel sektör ile Kamu kurum ve kuruluşlarındaki bürolar ve çalışanlarına yer verilecektir.
- Bu araştırma, veri grubunda yer alan işletmeler ve çalışanları ile sınırlı olacak, bulguları da ancak benzer koşullarda görev yapan özel ile kamu kurum ve kuruluşlarına ve çalışanlarına genellenebilecektir.
- Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için geçerli olmaktadır.
- Çalışanların maaş ve ücret seviyeleri ile bu seviyelerdeki artış yada azalışlar performansını etkileyeceği kabul edilip, performans etki eden unsurlarda maaş yada ücret seviyelerine değinilmeyecek, sadece büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

4.5. BULGULAR

Ankete katılan kişilerin demografik özellikleri, çalıştıkları bürolardaki fiziksel çevre koşullara ait mevcut duruma ilişkin görüşleri, fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkilerini ölçmek amacıyla anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerle hipotezleri test etmek için frekans analizi, güvenilirlik analizi, one-way anova ve T testi analizleri yapılmıştır.

4.5.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan kişilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi ve çalıştığı sektör gibi demografik özellikleri frekans Analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçları aşağıdaki tablolar ile gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Demografik Bilgilere Ait İstatistiki Dağılımlar

		Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Hizmet Süresi	Çalışılan Sektör
N	Geçerli	283	283	283	283	283
	Eksik	0	0	0	0	0
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Maximum	2,00	6,00	6,00	5,00	2,00

Araştırmada değerlendirmeye katılan çalışanların tamamı demografik bilgilerini eksiz olarak doldurmuştur. Cinsiyet ve çalışılan sektör değişkenleri iki, yaş ve öğrenim durumu değişkenleri 6, hizmet süresi değişkeni de 5 kriterde sorgulanmıştır.

Tablo 4.2. Büro Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre İstatistiki Dağılımı

Cinsiyet grupları	Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Birikimli Yüzdeler
KADIN	70	24,7	24,7	24,7
ERKEK	213	75,3	75,3	100,0
TOPLAM	283	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların 70'i kadın, 213'ü de erkektir. Büro çalışanları içinde erkek çalışanlar % 75,3'lük bir oranla büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. Büro Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre İstatistiki Dağılımı

Yaş grupları	Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Birikimli yüzdeler
20 ve altı	3	2,8	2,8	2,8
21-25	39	13,8	13,8	16,6
26-30	54	19,1	19,1	35,7
31-35	47	16,6	16,6	52,3
36-40	46	16,3	16,3	68,6
41-üzeri	89	31,4	31,4	100,0
TOPLAM	283	100,0	100,0	

Tablo 4.3.'de de görüldüğü gibi büro çalışanlarının % 31,4'lük oranı ile 41 yaş ve üzerindeki diğer yaş gruplarına göre çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ancak birikimli yüzdelere göre bakıldığında çalışanların % 52,3'lük bir oranla yarısından fazlasının 35 yaş ve altında, yani çoğunluğun genç yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Öğrenim Durumu Gruplarına Ait İstatistiki Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekanslar	Yüzdelere	Geçerli Yüzdelere	Birikimli yüzdelere
İlkokul	3	1,1	1,1	1,1
Ortaokul	9	3,2	3,2	4,2
Lise	98	34,6	34,6	38,9
Yüksekokul	56	19,8	19,8	58,7
Fakülte	105	37,1	37,1	95,8
Lisansüstü	12	4,2	4,2	100,0
TOPLAM	283	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan büro çalışanlarının % 37,1'ini (105 kişi) Fakülte mezunu, % 34,6'sı (98 kişi) Lise mezunu, % 19,8'i (56 kişi) Yüksekokul mezunu, % 4,2'si (12 kişi) Fakülte mezunu, % 3,2'si (9 kişi) Ortaokul ve % 1,1'ini (3 kişi) İlkokul mezunlarından oluşturmaktadır.

Tablo 4.5. Hizmet Süresi Gruplarına Ait İstatistiki Dağılımlar

Hizmet Süreleri	Frekanslar	Yüzdelere	Geçerli Yüzdelere	Birikimli Yüzdelere
0-5 yıl	88	31,1	31,1	31,1
6-10 yıl	51	18,0	18,0	49,1
11-15yıl	40	14,1	14,1	63,3
16-20 yıl	38	13,4	13,4	76,7
21 yıl ve üzeri	66	23,3	23,3	100,0
TOPLAM	283	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanlardan 5 yıl ve daha az hizmet süresi olan 88 kişisi %31,1'lik oranla ilk sırada yer almaktadır. 21 yıl ve üzerinde hizmet süresi olan 66 kişi % 23,3'lük oranla ile ikinci sırada, 6 ila 10 yıl arasında hizmet süresi olan 51 kişi % 18 oranla üçüncü sırada, 11 ila 15 yıl arasında hizmet süresi olan 40 kişi %14,1'le

dördüncü sırada ve 16 ila 20 yıl arasında hizmet süresi olan 38 kişi de % 13,4'le beşinci sırada yer almaktadır.

Tablo 4.6. Büro Çalışanlarının Çalıştıkları Sektörlerine Göre İstatistiki Dağılımı

Sektör Grupları	Frekanslar	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Birikimli Yüzdeler
Kamu	155	54,8	54,8	54,8
Özel	128	45,2	45,2	100,0
TOPLAM	283	100,0	100,0	

Ankete katılan toplam 283 büro çalışanının 155'i kamu kurum ve kuruluşlarındaki bürolarda 128'i de özel sektör bürolarında çalışanlardır. Kamu bürolarında çalışanlar % 54,8'lik oranla çoğunluğu oluşturmaktadır. Özel sektör bürolarında çalışanlar da % 45,2 oranında görülmektedir.

4.5.2. Güvenilirlik Analizi

Anket sorularına verilen cevapların güvenilir ve tutarlı olup olmadığını ölçmek amacıyla güvenilirlik testi yapılmıştır. Ankette, büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşulları ve bu koşulların çalışma performansına etkilerinin sorgulandığı toplam 24 soruya verilen cevaplar % 81,4 oranında güvenilir çıkmıştır. Anket soruları Ek-1'de verilmiş, güvenilirlik analizi test sonucu ise Tablo 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

İstatistiklerin Güvenilirliği	
Cronbach's Alpha	İfade Sayısı (N)
0,814	24

4.5.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Uygulamada deneklerin yöneltilen cümlelere katılım derecelerinden çok katılıp katılmadıkları yönündeki net tercihleri elde edilmek istendiğinden anketler 3'lü likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiş 1-Katılmıyorum, 2-Emin Değilim ve 3-Katılıyorum olarak verilmiştir.

H1: Büro ortamlarındaki mevcut fiziksel koşullar ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışılan bürodaki fiziksel koşullardaki mevcut durumu belirlemeye dönük olarak ankette dört soru yöneltilmiştir. Soruların ortalamaları alınarak elde edilen sonuçlarla çalışılan sektör arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için T-Testi analiz tekniği ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Mevcut Fiziksel Koşullar ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farka ait T-Testi Tablosu

	Sektör	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Aritmetik Ortalaması
Mevcut Fiziksel Koşullar	Kamu	155	2,4774	0,51346	0,04124
	Özel	128	2,7585	0,36599	0,03235

	T	Sig.	Sig. (2-tailed)
Mevcut Fiziksel Koşullar ile Çalışılan Sektör Grupları	12,490	,000	,000

Ankette fiziksel koşulların tespitine dönük olarak sorulan sorulara cevap veren 155 kamu sektörü bürolarında çalışanların ortalamaları 2,4774, özel sektördeki büro çalışanı 128 kişinin ortalamaları ise 2,7585’dir. Buna göre ortalama çıkan tercih aralığı sınıflandırılırken ele alındığında kamu sektöründeki bürolarda çalışanların verdikleri cevaplar ile özel sektör büro çalışanlarının verdikleri cevaplar arasında 0,2811’lik belirgin bir fark görülmektedir.

Buna göre sig. 2 tailed 0,000 çıkmış ve % 95 güven aralığı içinde 0,05’den küçük olduğu için mevcut fiziksel koşulların çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Özel sektör büro çalışanlarının çalıştıkları büro ortamındaki fiziksel koşulların iyi olduğuna dair yüksek düzeyde olumlu görüş belirttikleri, kamu sektörü çalışanlarının ise özel sektöre göre daha düşük düzeyde bir görüş belirttiği görülmektedir.

Uygulama öncesinde yetkililerle yapılan görüşmeler esnasında edinilen gözlemlerde de çoğu özel sektör bürolarında fiziksel koşulların daha iyi olduğu

dikkatleri çekmiş, kamu sektörü bürolarında ise çoğunlukla yönetici konumundaki kişilerin büro ortamlarındaki fiziksel koşulların iyi durumda olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuç ile gözlemlenen durumun benzerlik gösterdiği ifade edilebilmektedir.

H2: Bürolardaki hakim renk tonlarında çalışılan sektöre göre anlamlı bir fark vardır.

Çalışılan bürodaki renk tonlarını belirlemeye dönük olarak ankette iki soru yöneltilmiştir. Sorulara verilen cevapların ortalamaları alınmış hem ortalamaları ile hem de her iki soru ile ayrı ayrı çalışılan sektör karşılaştırılmış, aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için T-Testi analiz tekniği ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Büro Ortamındaki Renk Tonları ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farka ait T-Testi Tablosu

	Sektör	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Aritmetik Ortalaması
Hakim Renk Tonları (ortalama)	Kamu	155	2,4258	0,71349	0,05731
	Özel	128	2,5117	0,71117	0,06286
Duvar Rengi açık tondadır	Kamu	153	2,6405	0,73103	0,05910
	Özel	127	2,7402	0,65723	0,05832
Zemin Rengi Açık Tondadır	Kamu	153	2,2288	0,94935	0,07675
	Özel	128	2,2969	0,93370	0,08253

	T	Sig.	Sig. (2-tailed)
Hakim Renk Tonları ile Çalışılan Sektör Grupları	0,205	0,651	0,313
Duvar Rengi ile çalışılan sektör grupları	4,756	0,030	0,236
Zemin Rengi ile çalışılan sektör grupları	0,687	0,408	0,546

Çalışılan büro ortamında açık tonda renklerin hakim olduğu yönündeki sorulara verilen cevaplara bakıldığında her iki sektör çalışanlarının sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının yakın olması, benzer yönde görüş beyan ettiklerini göstermektedir. Buna göre sig. 2 tailed değerleri % 95 güven aralığı içinde 0,05’den büyük olduğundan büro ortamındaki hakim renk tonu ile çalışılan sektör arasında

anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Her iki sektörde duvar renklerinin açık tonlarda, zemin renklerinin ise kısmen koyu olduğu sonucu çıkarılabilir.

H3: Ergonomik büro yapısı ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışılan büro ortamında ergonomik kriterlerin hakim olduğunu tespiti dönük olarak ankette dört soru yöneltilmiş, sorulara verilen cevapların ortalamaları alınarak yeni bir değişken oluşturulmuştur. Oluşturulan değişken ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için T-Testi analiz tekniği ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Bürolardaki Mevcut Ergonomik Koşullar ile Çalışılan Sektörler Arasındaki Farka ait T-Testi Tablosu

	Sektör	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Aritmetik Ortalaması
Mevcut Ergonomik Koşullar	Kamu	155	2,5116	0,50725	0,04074
	Özel	128	2,6625	0,45181	0,03993

	T	Sig.	Sig. (2-tailed)
Mevcut Ergonomik Koşullar ile Çalışılan Sektör Grupları	4,719	,031	,009

Ergonomik koşulların tespitine dönük olarak verilen soruların cevaplarının ortalamalarından hareketle yapılan analizde her iki sektör çalışanlarının cevaplarının aritmetik ortalamaları birbirine yakın görülmekte. Buna göre sig. 2 tailed 0,009 çıkmış ve %95 güven aralığı içinde 0,05’den küçük olduğu için ergonomik koşullar ile sektör grupları arasında anlamlı bir farkın bulunduğu sonucu çıkmaktadır. Uygulanan T testi analiz tekniğinde ortalamaların değil de ayrı ayrı soruların sektör ile karşılaştırması yapıldığında özellikle 16. soruda yöneltilen “Çalıştığım bürodaki masa, sandalye, dolap gibi malzemelerin yerleşim düzeni, göze hoş gelecek kadar estetiktir.” İfadesi ile 17. sorudaki “Çalıştığım büroda kullandığım malzemeler, fiziksel anlamda rahatsızlık hissi uyandırmaz.” İfadelerine verilen cevaplarda göze çarpar bir farklılık söz konusudur. Buradan hareketle özel sektör bürolarının, kamu sektörü bürolarına göre daha ergonomik tasarlandığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

H4: Büro ortamlarındaki fiziksel koşulların çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

Çalışılan büro ortamındaki fiziksel koşulların çalışma performansına etkisini belirlemek amacıyla ankette üç soruya yer verilmiştir. Bu üç soruya verilen cevapların ortalamaları alınarak elde edilen yeni değişken ile çalışanların cinsiyetleri karşılaştırılmış ve fiziksel koşulların çalışma performansına etkisi algılamasıyla cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek için T-Testi analiz tekniği ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Büro Ortamlarındaki Fiziksel Koşulların Çalışma Performansına Etkisi Algılaması ile Cinsiyet Grupları Arasındaki Farka ait T-Testi Tablosu

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Aritmetik Ortalaması
Fiziksel Koşulların Performansa Etkisi Algısı	Kadın	70	2,6810	0,46603	0,05570
	Erkek	213	2,4397	0,66757	0,04574

	T	Sig.	Sig. (2-tailed)
Fiziksel Koşulların Performansa Etkisi Algısı ile Cinsiyet Grupları	19,366	,000	,005

Fiziksel koşulların çalışma performansına etkisi algılamasına cevap veren 70 kadın çalışanın cevaplarının aritmetik ortalaması 2,6810, 213 erkek çalışanın cevaplarının aritmetik ortalaması 2,4397’dir. Ortalamalara bakılarak fiziksel koşullardan etkilenme düzeyi olarak kadınların erkeklerden daha fazla etkilendiği sonucu çıkarılabilmektedir.

Buna göre sig. 2 tailed ,005 çıkmış ve %95 güven aralığı içinde 0,05’den küçük olduğu için fiziksel koşulların çalışma performansına etkisi algılaması ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farkın bulunduğu sonucu çıkarılmaktadır. Farklılık da kadınların yaşadıkları ortama ilişkin duyarlılık seviyesinin erkeklere nazaran daha fazla olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Özellikle kadın ve erkeklerin birlikte çalıştıkları ortamlarda cinsiyet ayrımcılığı ve kadına bakış açısının oluşturduğu baskı ile kadınların hem işlerine hem de işe dair ortamlarına karşı duyarlılıklarının arttığı (Karslı,

2005; 29-30) yönündeki görüşler hipotezde ifade edilen farkın kaynaklarından biri olarak gösterilebilir.

H5: Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark vardır.

Büro ortamlarındaki çalışma performansına fiziksel çevre koşullarının etkisini sorgulamak maksadıyla ankette 3 soruya yer verilmiş. Fiziksel koşulların performansa yansımalarının sorgulandığı bu 3 soru ile çalışanların hizmet süreleri, one-way anova analiz tekniği ile test edilmiş, elde edilen sonuçlar Tablo 4.12.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Fiziksel Koşulların Çalışma Performansına Etkisi ile Çalışanların Hizmet Süreleri Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
d005	Gruplar Arasında	7,596	4	1,899051	3,226	0,013
	Gruplar Dışında	163,669	278	0,588737		
	Toplam	171,265	282			
d006	Gruplar Arasında	2,117	4	0,529319	0,861	0,488
	Gruplar Dışında	170,209	277	0,614473		
	Toplam	172,326	281			
d007	Gruplar Arasında	0,340	4	0,085021	0,133	0,970
	Gruplar Dışında	174,180	272	0,640367		
	Toplam	174,520	276			

F değerlerine ait anlamlılık düzeyi (sig.) değerleri sadece 5. soruda yöneltilen “Çalıştığım büronun yeterince havalandırılmaması çalışma performansımı düşürür” sorusunda 0,013 ile % 95 güven seviyesinde 0,05’in altında çıkmış.

Çalışılan büronun yeterince havalandırılmamasının performansı düşüreceği algılamasının çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görebilmek için Turkey HSD çoklu karşılaştırma tablosuna bakmak gerekecektir.

Çoklu Karşılaştırma

Tukey HSD

95% Güven Seviyesi

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet Süresi	(J) Hizmet Süresi	Anlam Farklılığı (I-J)	Standart Hata	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
d005	0-5 yıl	6-10 yıl	0,10183	0,13503	0,943	-0,2689	0,4726
		11-15 yıl	-0,05455	0,14632	0,996	-0,4563	0,3472
		16-20 yıl	-0,01376	0,14894	1,000	-0,4227	0,3952
		21 yıl ve üzeri	,38258*	0,12494	0,02	0,0395	0,7256
	6-10 yıl	0-5 yıl	-0,10183	0,13503	0,943	-0,4726	0,2689
		11-15 yıl	-0,15637	0,16206	0,871	-0,6013	0,2886
		16-20 yıl	-0,11558	0,16443	0,956	-0,5671	0,3359
		21 yıl ve üzeri	0,28075	0,14305	0,287	-0,112	0,6735
	11-15 yıl	0-5 yıl	0,05455	0,14632	0,996	-0,3472	0,4563
		6-10 yıl	0,15637	0,16206	0,871	-0,2886	0,6013
		16-20 yıl	0,04079	0,17381	0,999	-0,4365	0,518
		21 yıl ve üzeri	,43712*	0,15375	0,038	0,015	0,8593
	16-20 yıl	0-5 yıl	0,01376	0,14894	1,000	-0,3952	0,4227
		6-10 yıl	0,11558	0,16443	0,956	-0,3359	0,5671
		11-15 yıl	-0,04079	0,17381	0,999	-0,518	0,4365
		21 yıl ve üzeri	0,39633	0,15625	0,086	-0,0327	0,8254
	21 yıl ve üzeri	0-5 yıl	-,38258*	0,12494	0,02	-0,7256	-0,0395
		6-10 yıl	-0,28075	0,14305	0,287	-0,6735	0,112
		11-15 yıl	-,43712*	0,15375	0,038	-0,8593	-0,015
		16-20 yıl	-0,39633	0,15625	0,086	-0,8254	0,0327

Yeterince havalandırılmayan bürolarda çalışma performansının düşeceği yönünde açıklanan görüşlerde çalışanların hizmet sürelerine göre, 11 ila 15 yıl arasında hizmet süresi olanlar 21 yıl ve üzerinde hizmet süresi olanlara göre, havalandırmanın yetersiz olmasının çalışma performansını düşüreceği yönündeki eğilimi daha fazladır. Benzer yöndeki eğilimi ile ikinci sırada da 5 yıl ve daha az hizmet süresi olanlar gelmektedir. Bu verilerden hareketle hizmet süresi arttıkça havalandırmanın çalışma performansına etkisi algısı azalmaktadır denilebilir. 21 yıl ve üzerinde hizmet süresi olanların ciddi bir sağlık problemi olmadığı sürece daha çok emeklilik aşamasına gelmiş olmasının verdiği bir psikoloji ile daha farklı konulara yoğunlaşmasının bu sonuca kaynak teşkil edebileceği düşünülmektedir.

Bürolardaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi ile çalışanların hizmet süreleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığına dönük

olarak yöneltilen diğer iki soru da incelenmiştir. Sorgulanan diğer iki soruda, F değerlerine ait anlamlılık düzeyi (sig.) değerleri %95 güven seviyesinde 0,05'in üstünde olduğundan büro ortamındaki aydınlatma ve nem seviyesinin çalışma performansına etkisi algılaması ile çalışanların hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Nem seviyesini ilişkin görüşlerde bir farkın çıkmaması uygulamanın yapıldığı Kütahya İli Gediz İlçesindeki nem seviyesinin rahatsız edici düzeylerde olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Aydınlatma düzeyine ilişkin beklentinin benzer yönde çıkmasından çok aydınlatma düzeyinin çalışma performansını etkileyeceği yönünde görüş belirtenlerin oranını % 70 civarında olması olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. İlçenin özellikle 1970 depremi sonrası sistemli bir yapılaşma ile kurulmuş olmasının verdiği avantajla hem kamu kurumları hem de özel sektör kuruluşlarının büro ortamlarında doğal aydınlatmadan istifade etme düzeylerinde benzer imkanlara sahip olunması, aydınlatmaya ilişkin algıları arasında anlamlı bir farkın çıkmamasının kaynağı olarak görülebilir.

H6: Büro ortamlarındaki renk tonlarının çalışma performansına etkisi algılamasında çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

Büro ortamında hakim renklerin çalışma performansına etkisini belirlemeye dönük olarak ankette beş soruya yer verilmiştir. Sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp elde edilen yeni değişken ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek için T-Testi analiz tekniği ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.13'de gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Bürolardaki Renk Tonunun Çalışma Performansına Etkisi Algılaması ile Cinsiyet Grupları Arasındaki Farka ait T-Testi Tablosu

	Cinsiyet	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Aritmetik Ortalaması
Bürolardaki Renk Tonunun Performansa Etkisi Algısı	Kadın	70	2,0450	0,68536	0,08192
	Erkek	213	2,1924	0,73767	0,05054

	T	Sig.	Sig. (2-tailed)
Bürolardaki Renk Tonunun Performansa Etkisi Algısı ile Cinsiyet Grupları	2,341	,127	,128

Bürolardaki renk tonunun çalışma performansına etkisi belirlemeye dönük olarak ankette yöneltilen beş sorunun ortalamalarından hareketle elde edilen sonuçlara göre cinsiyet grupları ile aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneltilen soruların ayrı ayrı analize dahil edilmesi durumunda da sonuç değişmemiştir. Buna göre sig. 2 tailed değerleri 0,128 çıkmış ve %95 güven aralığı içinde 0,05'den büyük olduğundan bürolardaki renk tonunun çalışma performansına etkisi algılaması ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Kadınların renk konusunda daha duyarlı olduğu, renkler hakkında hiç bir şey bilmeseler de çoğu zaman doğru yerde doğru rengi kullandıkları (www.evdose.com.tr, 2009) ifade etmiştir. Buradan hareketle, kadınların erkeklere nazaran renklerin çalışma performansına etkilerinde farklı bir görüş ifade etmeleri beklenmekteydi. Fakat araştırmaya katılanların cinsiyetleri ile renklerin çalışma performansına etkileri algılamasında anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H7: Büro ortamlarındaki hakim renk tonlarının performansa etkisi algılamasında çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark vardır.

Bürolarda hakim renk tonunun performansa etkisini ölçmeye dönük beş soru yöneltilmiş ve sorulara verilen cevaplar ile çalışanların hizmet süreleri arasında anlamlı

bir fark olup olmadığı one-way anova analiz tekniği ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo 4.14.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Hakim Renk Tonunun Çalışma Performansına Etkisi ile Çalışanların Hizmet Süreleri Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
d010	Gruplar Arasında	1,109	4	0,277	0,359	0,838
	Gruplar Dışında	213,531	276	0,774		
	Toplam	214,641	280			
d011	Gruplar Arasında	2,296	4	0,574	0,802	0,525
	Gruplar Dışında	199,082	278	0,716		
	Toplam	201,378	282			
d012	Gruplar Arasında	4,775	4	1,194	1,591	0,177
	Gruplar Dışında	208,646	278	0,751		
	Toplam	213,42	282			
d013	Gruplar Arasında	2,441	4	0,61	0,768	0,547
	Gruplar Dışında	219,332	276	0,795		
	Toplam	221,772	280			
d014	Gruplar Arasında	3,725	4	0,931	1,22	0,302
	Gruplar Dışında	209,861	275	0,763		
	Toplam	213,586	279			

F değerlerine ait anlamlılık düzeyi (sig.) değerleri bütün sorularda % 95 güven seviyesinde 0,05'in üstünde olduğundan bürolardaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi ile çalışanların hizmet süreleri arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı görüldüğünden, çalışma performansının fiziksel koşullardan etkilenmesinin hizmet sürelerine göre değişmediği ifade edilebilir.

H8: Büro ortamlarındaki ergonomik koşulların performansa etkisi algılamasında çalışılan hizmet süresine göre anlamlı bir fark vardır.

Bürolarda ergonomik koşulların çalışma performansına etkisini belirlemeye dönük olarak ankette üç soruya yer verilmiştir. Sorulara verilen cevaplar ile çalışanların hizmet süreleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, one-way anova analiz tekniği ile test edilmiş, elde edilen sonuçlar Tablo 4.15.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Bürolarda Ergonomik Koşulların Çalışma Performansına Etkisi ile Çalışanların Hizmet Süreleri Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
d020	Gruplar Arasında	0,591	4	0,148	0,479	0,751
	Gruplar Dışında	85,153	276	0,309		
	Toplam	85,744	280			
d021	Gruplar Arasında	1,156	4	0,289	0,981	0,418
	Gruplar Dışında	81,3	276	0,295		
	Toplam	82,456	280			
d023	Gruplar Arasında	2,917	4	0,729	2,406	0,05
	Gruplar Dışında	83,962	277	0,303		
	Toplam	86,879	281			

F değerlerine ait anlamlılık düzeyi (sig.) değerleri sadece 23. soruda yöneltilen “kişinin mükemmel bir büro ortamına sahip olmaktan çok sevdiği işi yapıyor olması daha önemlidir” sorusunda 0,050 ile % 95 güven seviyesinde 0,05’e eşit çıkmıştır. Buradan hareketle, mükemmel bir büro ortamına sahip olmaktan çok sevdiği işi yapıyor olmayı önemsemede çalışanların hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görebilmek için Turkey HSD çoklu karşılaştırma tablosuna bakmak gerekecektir.

Çoklu Karşılaştırma

Tukey HSD

95% Güven Seviyesi

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet Süresi	(J) Hizmet Süresi	Anlam Farklılığı (I-J)	Standart Hata	Sig.	Alt Sınır	Üst Sınır
d023	0-5 yıl	6-10 yıl	0,00744	0,09709	1	-0,2592	0,274
		11-15 yıl	-0,07443	0,10518	0,955	-0,3632	0,2144
		16-20 yıl	0,27163	0,10705	0,085	-0,0223	0,5656
		21 yıl ve üzeri	0,093	0,08987	0,839	-0,1538	0,3398
	6-10 yıl	0-5 yıl	-0,00744	0,09709	1	-0,274	0,2592
		11-15 yıl	-0,08186	0,11628	0,955	-0,4011	0,2374
		16-20 yıl	0,26419	0,11798	0,168	-0,0598	0,5882
		21 yıl ve üzeri	0,08556	0,10264	0,92	-0,1963	0,3674
	11-15 yıl	0-5 yıl	0,07443	0,10518	0,955	-0,2144	0,3632
		6-10 yıl	0,08186	0,11628	0,955	-0,2374	0,4011
		16-20 yıl	,34605*	0,12472	0,046	0,0036	0,6885
		21 yıl ve üzeri	0,16742	0,11032	0,552	-0,1355	0,4703
	16-20 yıl	0-5 yıl	-0,27163	0,10705	0,085	-0,5656	0,0223
		6-10 yıl	-0,26419	0,11798	0,168	-0,5882	0,0598
		11-15 yıl	-,34605*	0,12472	0,046	-0,6885	-0,0036
		21 yıl ve üzeri	-0,17863	0,11211	0,503	-0,4865	0,1292
	21 yıl ve üzeri	0-5 yıl	-0,093	0,08987	0,839	-0,3398	0,1538
		6-10 yıl	-0,08556	0,10264	0,92	-0,3674	0,1963
		11-15 yıl	-0,16742	0,11032	0,552	-0,4703	0,1355
		16-20 yıl	0,17863	0,11211	0,503	-0,1292	0,4865

Büro çalışanlarından, hizmet süresi 11 ila 15 yıl arasında olanların, mükemmel bir büro ortamında çalışmaktan çok sevdiği işi yapıyor olma eğilimi, 16-20 yıl arasında hizmet süresi olanlara göre daha fazladır. 11-15 yıl arasında hizmet süresi olanlar sevdiği işi yapıyor olmayı daha fazla önemserken, 16-20 yıl arasında hizmet süresi olanlar ise mükemmel bir büro ortamında çalışmayı daha fazla önemsedikleri sonucu çıkarılabilmektedir. Buna göre hizmet süresi arttıkça sevdiği işi yapıyor olma eğilimi azalmakta, mükemmel bir büro ortamına sahip olma eğilimi artmakta olduğu söylenebilir.

Büro ortamlarındaki ergonomik koşullara ilişkin yöneltilen diğer iki soruda F değerlerine ait anlamlılık düzeyi (sig.) değerleri % 95 güven seviyesinde 0,05'in üzerinde çıkmıştır. Sık kullanılan malzemelere yakın olmak ve modern araç gereçlerin bulunduğu bir büroda çalışmanın çalışma performansına etkisi algılaması ile

çalışanların hizmet süreleri arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

H9: Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılaması ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir fark vardır.

Bürolardaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algısına dönük olarak yöneltilen üç soruya verilen cevaplar ile çalışılan sektör arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek için T-Testi analiz tekniği ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Büro Ortamlarındaki Fiziksel Çevre Koşulların Çalışma Performansına Etkisi ile Çalışılan Sektör Arasındaki Farkın T-testi Tablosu

	Sektör	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Aritmetik Ortalaması
Büronun Yeterince Havalandırılmaması performansı düşürür	Kamu	155	2,5677	0,78144	0,06277
	Özel	128	2,5781	0,77976	0,06892
Yüksek Seviyede Aydınlatma Performansı Düşürür	Kamu	154	2,5844	0,75582	0,06091
	Özel	128	2,4531	0,81191	0,07176
Düşük Nem Seviyesi Performansı Düşürür	Kamu	150	2,4000	0,79427	0,06485
	Özel	127	2,4016	0,7994	0,07094

	T	Sig.	Sig. (2-tailed)
Havalandırma-Performans algısı ile Cinsiyet Grupları	0,021	0,885	0,911
Aydınlatma-Performans algısı ile Cinsiyet Grupları	4,024	0,046	0,161
Nem-Performans algısı ile Cinsiyet Grupları	0,01	0,92	0,987

Çalışılan büro ortamındaki fiziksel çevre koşullarına ilişkin yöneltilen sorulara verilen cevapların ortalamalarının birbirine yakın çıkması ve soruların güven seviyesini sig. 2-tailed değerleri %95 güven aralığı içinde 0,05’den büyük olduğundan bürolardaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılaması ile çalışılan sektör grupları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Her iki sektör çalışanlarının fiziksel çevre koşullarından etkilenme ile ilgili yaklaşımları benzer yönde çıkmıştır. Yetersiz havlandırmanın performansı düşüreceği, yüksek aydınlatmada rahat çalışılamayacağından performansın olumsuz etkileneceği ve düşük nem seviyesinde yaşanması muhtemel fizyolojik rahatsızlık hislerinden dolayı yine çalışma performansının olumsuz etkileneceği yönünde görüş belirttikleri görülmektedir. Her iki sektör çalışanlarının da fiziksel çevre koşullarındaki olumsuzlukların çalışma performanslarını düşüreceği yönündeki yönlendirmeye katıldıkları sonucu çıkarılabilmektedir.

H10: Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılaması ile çalışanların öğrenim durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankette, büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkisi algılamasına dönük olarak sorulan üç soru ile çalışanların öğrenim durumları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı, one-way anova analiz tekniği ile test edilmiş, elde edilen sonuçlar Tablo 4.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Fiziksel Çevre Koşulların Çalışma Performansına Etkisi ile Çalışanların Öğrenim Durumları Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
d005	Gruplar Arasında	2,716	5	0,543	0,893	0,486
	Gruplar Dışında	168,549	277	0,608		
	Toplam	171,265	282			
d006	Gruplar Arasında	1,577	5	0,315	0,51	0,769
	Gruplar Dışında	170,749	276	0,619		
	Toplam	172,326	281			
d007	Gruplar Arasında	6,6	5	1,32	2,13	0,062
	Gruplar Dışında	167,92	271	0,62		
	Toplam	174,52	276			

F değerlerine ait anlamlılık düzeyi (sig.) değerleri sorgulanan üç soruda da %95 güven seviyesinde 0,05'in üstünde olduğundan bürolardaki fiziksel çevre koşulların çalışma performansına etkisi ile çalışanların öğrenim durumları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle farklı eğitim seviyesindeki çalışanların, bulundukları büro ortamındaki fiziksel çevre koşullarından etkilenme düzeylerinin aynı olduğu ifade edilebilmektedir.

H11: Büro ortamlarındaki aydınlatma düzeyinin çalışma performansına etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışılan büro ortamındaki aydınlatma düzeyinin çalışma performansına etkisinin sorgulandığı anketteki altıncı soruya verilen cevaplar ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı one-way anova analiz tekniği ile test edilmiş, elde edilen sonuçlar Tablo 4.18.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Büro Ortamındaki Aydınlatma Düzeyinin Çalışma Performansına Etkisi ile Çalışanların Yaşları Arasındaki Farkın One-way Anova Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
d006	Gruplar Arasında	3,52910	5	0,70582	1,154086	0,332
	Gruplar Dışında	168,79714	276	0,61158		
	Toplam	172,32624	281			

F değerlerine ait anlamlılık düzeyi (sig.) değerleri %95 güven seviyesinde 0,05'in üstünde olduğundan bürolardaki aydınlatma düzeyinin çalışma performansına etkisi ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysa literatür taramasında çalışma ortamlarındaki aydınlatma düzeyinin yaşa göre değiştiği, yaşlıların daha fazla aydınlatmaya ihtiyaç duyduğu bulgusuna ulaşılmıştı. Aydınlatma düzeyinin çalışma performansını etkileyeceği bir gerçektir. Yapılan analize göre, yaşa bağlı olarak bu yaklaşımın bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yaşlı bir insanın, genç bir insana nazaran iki ila beş kat daha güçlü aydınlatmaya ihtiyacı olduğu (Demirci ve Armağan, 2002:179) yönündeki literatür bilgisinin aksine, yapılan araştırma sonucu, aydınlatma düzeyinin çalışma performansını etkisinin yaş gruplarına göre değişmediği, her yaş grubunda benzer düzeyde etkilenmenin yaşandığı sonucu elde edilmiştir.

H12: Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının iyileştirilmesi çalışma performansını artırır.

Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarından aydınlatma, temizlik, havalandırma ve sahip olunan büro ortamındaki fiziksel koşullardan memnuniyeti ifade eder yöndeki dört soruya verilen cevapların ortalamaları 2,6056 ile olumlu görüş ifade edilen yöndedir. Sorulara ayrı ayrı bakıldığında Aydınlatmanın yeterli olduğuna dönük

olarak katılımcıların % 85,5 (242 kişi), temizliğin yeterli olduğuna dönük olarak % 68,9 (195 kişi)'dir. Havlandırmanın yeterli olduğuna dönük olarak % 75,3 (213 kişi) ve sahip olunan fiziksel koşullardan memnuniyeti ifade edenler de % 75,6 (216 kişi)'lik bir oranla katıldığını ifade etmiştir. Bu verilerden hareketle uygulamaya katılan bürolardaki fiziksel çevre koşullarının, ilgili ortamda çalışanlara göre iyi ve yeterli düzeyde olduğu sonucu çıkarılabilir.

Çalışılan büro ortamında insan vücuduna uyumluluk olarak ifade edilen ergonomik koşulların tespitine dönük olarak yöneltilen dört soruya verilen cevapların ortalaması 2,5362 ile “katılıyorum” görüşünü desteklemektedir. Sık kullanılan malzemelere yakın olduğu görüşünü ifade edenler % 64,7 (183 kişi), kullandığı malzemelerin rahatsız edici olmadığını ifade edenler % 67,8 (192 kişi)'dir. Yerleşim düzeninin yeterince estetik olduğunu ifade edenler % 78,1 (221 kişi) ve çalışma koltuğunun kendine göre ayarlanabilir olduğunu ifade edenler de % 78,1 (221 kişi) olarak görülmektedir. Verilen cevaplara göre uygulama yapılan büro ortamlarında çalışma esnasında kişileri rahatsız etmeyecek, aksine rahat bir çalışma imkanı sunacak tarz bir ortamın sağlanmış olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

Büro ortamında açık tonda renklerin hakim olduğu yönünde verilen iki sorudan birisine % 81,3 (230 kişi), diğerine de % 60,1 (170 kişi) “katılıyorum” şeklinde cevap vermiş ve çalışılan büro ortamlarında açık tonda renklerin hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ergonomik büro ortamının çalışma performansı üzerine etkilerinin belirlenmesine dönük olarak tasarlanan üç soruya verilen cevaplarda; sık kullanılan malzemeye yakın olmak çalışma performansını artırır diyenler % 89 (252 kişi), modern araç gereçlerin kullanıldığı büro ortamında çalışmak, çalışma performansını artırır diyenler % 89,4 (253 kişi) dir. Mükemmel bir büro ortamına sahip olmak, sevdiği işi yapıyor olmaktan daha iyidir diyenler % 87,3 (247 kişi) olarak görülmektedir. Bu verilerden hareketle çalışılan büro ortamında ergonomik koşulların istenen düzeyde sağlanmasının çalışma performansını arttıracığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Çalışılan büro ortamında açık tonda renklerin hakim olduğu yönünde görüş belirten katılımcıların, sahip oldukları araç gereçlerin renklerinin performanslarını arttırdığı yönündeki beş soruya verdikleri cevaplar, diğer sorulardaki katılım

yüzdelere göre düşük olmakla birlikte kendi içinde en yüksek yüzde ile olumlu görüş belirtilmiştir. Çalışılan büro ortamında açık ton renklerin hakim olduğu malzemelerin kullanılmasının çalışma performansını arttıracığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Büro ortamlarındaki fiziksel koşulların çalışma performansına etkilerinin sorgulandığı üç soruda; havalandırmanın çalışma performansını etkileyeceğini ifade edenler % 75,3 (213 kişi), aydınlatmanın etkileyeceğini ifade edenler % 70,3 (199 kişi) ve nem seviyesinin etkileyeceğini ifade edenler % 58,3 (165 kişi) olarak görülmektedir. Elde edilen verilerden hareketle büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansını etkileyeceği sonucu çıkarılmaktadır.

Büro ortamlarındaki ergonomi, renk ve fiziksel çevre koşullarının çalışan performansını etkileyeceği yönündeki görüşümüze olumlu cevap verenlerin oranının yüksek olması ve büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının iyileştirilmesinin çalışma performansını arttıracığı yönündeki hipotezimizin desteklenmiş olduğu görülmektedir. Aydınlatma düzeyinin ideal açıdan ve yeteri düzeyde sağlanması, ısı seviyesinin mevsim koşullarında olması, çalışılan büro ortamında çoğunlukla açık tonda renklerin hakim olması, belirli aralıklarla ve yeterince havalandırmanın sağlanması büro çalışanlarının olumlu yönde etkilenmesini sağlayacağı ve dolayısıyla da çalışma performansını arttıracığı ifade edilebilir.

4.6. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Yapılan bu çalışmaya kadar performans ölçme ve değerlendirme yaklaşımları içerisinde, özellikle büro çalışanlarına dönük olarak, bulundukları büro ortamındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performanslarını etkileyebileceği yönünde bir çalışmanın yapılmamış olması, yapılan bu çalışmayı hem özgün hem de anlamlı kılmaktadır. Büro ortamlarında yapılacak minimum maliyetli bazı düzenlemelerin yer yer kısa yer yer de uzun vadede çalışma performansını arttırabileceği düşüncesi göz ardı edilmemelidir.

Çalışma odasının duvar renklerinin koyu tonda olması hem odanın dar bir ortam olarak algılanmasına hem de renklerin psikolojik etkileri çerçevesinde çalışanın karamsar bir kişilik yapısına bürünmesine sebep olacaktır. Ortama ilişkin memnuniyetsizliğin artmasına bağlı olarak yaptığı işe yoğunlaşmayı engelleyecek ve çalışma performansının düşmesine sebep olacaktır. Aksine açık tonlarda boyanmış

duvarlar psikolojik anlamda bir rahatlama hissi uyandıracak ve hatta bazen zihnin dinlenmesine yardımcı olacaktır. Renkler sadece duvarda değil, büro ortamındaki zemin, masa yüzeyi, bilgisayar, koltuklar ve hatta dolaplara kadar bütün objelerde önem arz edecektir. Koyu ton bir masa üzerinde çalışan kişinin belli bir süre sonra karamsar bir kişiliğe bürünmesi beklenebilecek bir sonuçtur. Araştırmamızın uygulama kısmında renklerin çalışma performansına etkileri üzerine yapılan sorgulamada açık ton renklerin hakim olduğu büro ortamlarında, çalışma performansının artacağı yönünde bir eğilimin olduğu gözlemlenmiştir.

Diğer bir kriter olan ergonomi, büro ortamında görsel anlamda yerleşim düzeni ve estetiğin sağlanmasını, nesnel anlamda kullanılan malzemelerin kullanışlılığı, kullanana olumsuz etkisinin olmaması ve hatta pek çok iş ve işlemde daha rahat çalışabilmeye imkan tanıyacak şekilde olmasını sağlamaya çalışan bir kriterdir. Sık kullanılacak malzemeye yakın olmak hareket ekonomisi sağlar ve daha az fiziksel yorgunlukla daha üst düzey çalışma performansı yakalamaya yardımcı olur. Bulunulan ortamın oldukça şık ve sade bir biçimde yerleşim planlamasının yapılması, görsel açıdan rahatlığa vesile olurken, işlerin yoğunlaştığı zamanlarda oda ve eşyaların üzerine geliyormuş hissi duyulmasını da engelleyecektir.

Çalışma masası ve koltuğundaki oval köşeler, çalışma esnasında rahatsızlık hissi duyulmasına engel olur. Çalışma koltuğunun kişiye göre ayarlanabilir olması çalışma esnasında rahat olmaya, tekerlekli ve dönerli sisteminin olması kısa mesafede daha seri ve pratik hamleler yapabilmeye vesile olacaktır. Bilgisayarda flat monitörler yerine LCD monitörler hem daha az yer kaplayıp daha geniş alan kullanımına imkan tanımakta, hem de radyoaktif ışınlar nedeniyle uzun vadede sağlık problemlerinin yaşanmasına engel olmaktadır. Örneğin bir büro ortamında yazı yazmak, bazı insanların rutin işlerinden birisi olarak kabul edilir. Yazı yazılacak nesne (kalem yada klavye) el ve parmakla uyumlu olmadığı sürece, her ne kadar sevilen bir iş olsa da belli bir süre sonra olumsuz etkilenmeden dolayı yapılan işten soğumaya sebep olacak ve giderek düşen çalışma performansını doğuracaktır. Oysa el ve parmaklara uyumu insan unsuru merkeze alınarak üretilmiş malzemeler kullanarak yapılacak yazı yazma işlemi, hem rahat hem de severek yapılan bir iş olmasına sebep olabilecektir. Bazı kalemlerin parmakla temas noktalarında bulunan kauçuk malzeme ile elde oluşacak rahatsızlık hissini minimize etmektedir. Teknolojinin sürekli gelişmesiyle birlikte el ve duruşa göre

ayarlanabilir klavyelerin üretilmesi klavye kullanarak yazı yazma eyleminde önemli bir rahatlık sunmaktadır. Yapılan uygulamaya bakıldığında, ergonomik koşullara uyum düzeyi yüksek bürolarda çalışanların, çalışma performanslarının artacağı yönündeki görüşlerinden hareketle, bu yönde yapılacak düzenlemeler hem çalışana, hem çalıştığı büroya hem de işletmesine kazanımlar sağlayacak uygulamalar bütünü olarak ifade edilebilir.

Fiziksel çevre koşulları genel bir açıdan ele alındığında aydınlatma düzeyi özellikle büro ortamlarında yapılan işlerin zihinsel yoğunlaşmayı gerektirmesi nedeniyle ayrı bir önem kazanmaktadır. Yeterince aydınlatılmamış bir büro ortamında yapılan işe ilişkin detayları yakalayabilmek için yoğunlaşmak ve zihinsel açıdan daha çabuk yorulmaya sebep olacaktır. Yeterince yoğunlaşamamanın bir nihai sonu olarak bazı detayların gözden kaçması ve genel performansta bir düşüş yaşanmasına yol açacağı ifade edilebilir. Yeterince havalandırılmayan bürolarda oksijen miktarının azalıp karbondioksit miktarının artmasına bağlı olarak yorgunluk hissi, uyuşukluk ve baş ağrısı gibi olumsuzluklar yaşanmasına, dolayısıyla yapılması gereken işlerin aksamasına sebep olacaktır. Uygun sistemlerle yapılacak düzenli havalandırma, yaşanması muhtemel sağlık sorunlarının engellenmesine yardımcı olacaktır. Temizlik hizmetlerinin yeteri düzeyde yapılması, çöp kovalarının sık sık kontrol edilmesi, toz ve kirden arındırılmış bir büro ortamının oluşturulması, hem sağlıklı hem çalışma isteği uyandıran bir uygulama olacaktır.

Bürolar, zihinsel yoğunlaşma gerektiren işlerin ağırlıklı olarak yapıldığı ortamlar olması nedeniyle, gürültü seviyesinin de kontrol edilebilir yada önlenabilirliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Yoğun trafik gürültüsü olan cadde üzeri veya yakınlarındaki bir büro için, ses yalıtımı yüksek pencere sistemleri, işleyişe bağlı olarak iç gürültü seviyesi yüksek bir işyeri için, gürültü düzeyi yüksek makine ve teçhizatların, zemin yada mümkünse bodrum katlarda bulundurulması suretiyle gürültünün zeminde emiliminin sağlanması fayda getirecektir. Gürültü düzeyinin azaltılmasına bağlı olarak yapılan işe konsantre olabilme imkanı artacak ve çalışma performansına olumlu katkı sağlanmış olunacaktır.

Yapılan araştırmadan elde edilen bulgulardan hareketle şu önerilerde bulunulabilir;

-Çalışma performansının büro ortamındaki fiziksel koşullardan etkilenmesinden dolayı performans değerlemede fiziksel çevre koşullarının dikkate alınması,

-Fiziksel çevre koşullarında yapılacak düzenlemeler ile çalışma performansının artırılması mümkün olduğundan, dönem dönem düşük maliyetli bazı düzenlemeler ile uzun vadeli kazanımlar elde edilebileceği,

-Özel sektör bürolarındaki fiziksel çevre koşulları kamu sektörü bürolarına göre daha iyi konumda olduğundan, kamu bürolarında çalışma performansına katkı sağlamak için yapısal düzenlemelerin gerekli olduğu,

-Modern araç gereçlerle donatılmış bürolarda çalışma performansının artacağı yönündeki görüşlerin dikkate alınarak, bürolarda modernizasyon çalışmalarının yapılması,

-Açık ton renklerin hakim olduğu bürolarda çalışma performansının artacağı yönündeki görüşlerden dolayı, büro ortamlarında açık ton renklerin ağırlıklı olarak kullanılmasının fayda getireceği,

-Yerleşim düzeninin göze hoş gelecek, estetik bir yapıda oluşturulmasının çalışma performansına katkı sağlayacağı yönünde edinilen görüşlerden dolayı, büro ortamlarının alan yerleştirme etüdü uzmanı yada dekorasyon uzmanlarından destek alınması suretiyle daha kullanışlı hale getirilmesi,

-Fiziksel koşullardaki olumsuzlukların çalışma performansını etkileme düzeyi kadınlarda erkeklere nazaran daha fazla olduğundan, kadın çalışan sayısı fazla olan bürolardaki olumsuzlukların giderilmesine daha fazla hassasiyet gösterilmesi,

-Hizmet süresinin artmasına bağlı olarak, mükemmel bir büro ortamında çalışma beklentisinin de arttığı gözlemlendiğinden, 15 yıl ve üzerinde hizmet süresi bulunan büro personeline sahip işletmelerin, büroların modernizasyonuna daha fazla dikkate almaları,

-Çalışılan ortamdaki aydınlatma düzeyinin yetersiz olması her yaş düzeyindeki çalışanı benzer şekilde etkilediği sonucuna ulaşıldığından, büro ortamlarındaki aydınlatma seviyesinin yapılan işe göre yeterli düzeyde olmasının sağlanması önerilmektedir.

SONUÇ

Gerek kamu gerekse özel sektörde bürolar, işlerin büyük kısmının işlerlik kazandığı ve sonuçlandığı yerlerdir. Büro ortamlarında yapılan işler, alınan kararlar ve uygulamaya dönük plan, program ve stratejiler sonuçları açısından büyük önem arz etmektedir. Masa başı iş olarak kabul edilen büro çalışmalarının büyük kısma zihinsel çaba ve çalışmayı gerektirip, nihayetinde de zihinsel yorgunluğa sebep olmaktadır. Yapılacak işlere bakarak, kolay ya da zor olduğuna dair bir kanaate sahip olmak çok sağlıklı olmayacaktır. Zorluk ya da kolaylık düzeyi, işin gerektirdiği sürece dahil olmakla anlaşılabilir. Büro ortamları zihinsel çabayı gerektiren işlerin yapıldığı ortamlar olduğu için fiziksel çevre koşulları ile psikolojik etkileşim kaçınılmazdır.

Bilgi ve iletişim çağının günümüz işletmelerinde işlerin pek çok kısmı teknolojik imkânların da yardımıyla oturulduğu yerden çok rahat bir biçimde sonuçlandırılabilir. Pek çok kararın alınabilmesi için ihtiyaç duyulan verilerin toplanması, işlenmesi, düzenlenmesi, güncellenmesi ve gerek duyulduğunda kullanılabilir birer bilgi olarak elde edilebilmesini sağlayacak sistem büro ortamlarında kurulmakta ve işlerlik kazanmaktadır. İhtiyaca göre farklı şekillerde tasarlanabilen bürolar işlev itibarıyla benzer ihtiyaçlara hizmet etmektedir.

Her işletmenin belirli bir faaliyet dönemi için genel bir hedefi bulunmaktadır. Söz konusu genel hedefin gerçekleştirilebilmesi için işletme bünyesinde bütün birimlerin kendilerine düşen sorumluluklara ilişkin lokal hedeflerini tespit edip bunları gerçekleştirmek için çeşitli programlar yapmak durumundadırlar. Yapılan bütün düzenlemelere ilişkin sağlanması gereken takip ve denetim mekanizmasının da kurulması bir gerekliliktir. İşletmelerin ana hedefini gerçekleştirmek için bütün noktalarda yapılması gereken iş ve işlemlerin temel hareket noktası bürolardır. İşte bu nedenle bürolar işletmelerin stratejik ehemmiyeti yüksek noktalarıdır.

Diğer işletmelerle kurulması düşünülen iş ilişkilerinde görüşme mekânı olarak genellikle işletme bünyesinde yönetici büroları tercih edilir. Yöneticinin bürosunun sahip olduğu ihtişam, iş ilişkisi kurulacak diğer işletme yetkililerinin görsel anlamda olumlu bir kanaat edinmesine katkı sağlayacak, yapılan görüşmelerin olumlu sonuçlanmasına destek olacaktır. Günümüzde değerlendirmelerin pek çoğu edinilen ilk

izlenime göre yapılmaktadır. İşletmenin büro yapılanması itibariyle göze hoş görünecek bir tasarıma sahip olması, önemli bir avantaj olarak görülmelidir.

Büroların konum, yerleşim düzeni, aydınlatma, ısı, gürültü, temizlik, renk, ergonomik faktörler açısından ideal düzeyde olması, hem çalışanların bulundukları ortamlardan mutlu olup daha iyi bir çalışma performansı sergilemesine vesile olacak, hem de dışardan gelen kişilere karşı olumlu izlenim bırakılmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışanların, çalıştıkları ortamlarda sergileyecekleri performans, işletme verimliliği açısından düzenli olarak ölçülmeli, değerlendirilmeli ve sergilenen performansa göre bir ödüllendirme mekanizması kurulmalıdır. Her işletmenin iş ve iş gören açısından farklılıkları vardır ve performans değerlendirme hususunda da bu farklılıklar dikkate alınmalıdır. Çalışanın performans düzeyi büyük oranda kişisel özellik, zihinsel yetenek, inanç ve değerlerine bağlıdır. Doğru bir performans değerlendirme sisteminin kurulması, işletmenin genel performansının artırılmasına katkı sağlayacaktır. Eksik yada aksaklıkların yaşandığı noktalar tespit edilecek, önlemler alınacak ve daha da mükemmel hale getirilmesi için çaba sarf edilecektir.

Performans değerlendirme esnasında elbette bazı hatalar yapılması beklenebilecek bir sonuçtur. Hata bazen değerlemeciden, bazen yöntemden bazen de belirli kriterleri görmemekten kaynaklanabilmektedir. Büro çalışanlarının sergileyecekleri performansa dönük olarak yapılacak bir performans değerlemede, çalışılan büro ortamlarının da etken olacağı göz ardı edilmemelidir. Göz ardı edilmesi, yapılacak değerlemenin sonucuna etki edebilecektir. Aynı işletme bünyesinde, benzer işi yapmakta olan farklı büro çalışanlarının, sahip oldukları farklı büro standartları, eşit şartlarda değerlemeye tabi tutulduklarını göstermeyecektir. Çalıştıkları büro ortamının sahip olduğu şartların göz ardı edilmesi de sonuca etki edecektir. Çünkü yapılan bu çalışmanın uygulama safhasında araştırmaya katılan büro çalışanları, büro ortamlarındaki olumsuzlukların çalışma performanslarına etki edeceği yönünde bir görüş beyan etmişlerdir.

Bürolar, işlev itibariyle stratejik ehemmiyeti yüksek yerler olduğundan, işletmelerin genel başarı hedeflerine ulaşabilmek için çok iyi bir şekilde tasarlanması, çalışanlarının düzenli olarak ortama ilişkin rahatsızlıklarının tespit edilip en kısa sürede giderilmesine çalışılması, öncelikler arasında kabul edilmelidir.

Büro ortamlarındaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansını etkileyeceği yönündeki düşünce ifade edilmesi suretiyle elde edilen verilerden hareketle ulaşılan sonuçlar, bir işletme bünyesinde, doğru bir performans değerlendirme yöntemi ile uygulamalı olarak performans ölçülme ve değerlendirilmesi yapılması halinde, daha sağlıklı sonuç elde edilmesine imkân tanıyacağı kanaati uyandırmıştır. Benzer bir konuda çalışma yapmayı düşünenlere, belirleyecekleri bir işletmede doğru bir yöntemle performans değerlendirilmesi tekniğini uygulamaları tavsiye edilebilir.

EKLER

EK – 1**ANKET**

Sayın Büro Çalışanı,

Bu araştırma büro ortamında çalışanların çalışma ortamındaki fiziksel koşullar ile etkileşimini ortaya koymak için yapılmıştır. Anket çalışmasında, büro ortamındaki fiziksel çevre koşullarının çalışanlara etkisi, performans açısından değerlendirilecektir. Anket sonuçları gizli tutulacak ve sonuçlar sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Cemil DOĞAN

Dumlupınar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen cevaplarınızı (X) şeklinde İşaretleyiniz.

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz
() Bayan () Bay
2. Yaşınız
() 20 ve altı () 21–25 () 26–30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri
3. Öğrenim durumunuz
() İlkokul () Ortaokul () Lise () Yüksekokul () Üniversite () Lisansüstü
4. Hizmet Süreniz
() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üzeri
5. Çalışılan Sektör
() Kamu () Özel

Her bir soru için size en yakın gelen (en iyi yansıtan) sayıyı (X) şeklinde işaretleyiniz:

1. Katılmıyorum
2. Emin Değilim
3. Katılıyorum

		1	2	3
1	Çalıştığım bürodaki aydınlatma seviyesi, yaptığım işi engellemeyecek düzeyde ve yeterlidir.			
2	Çalıştığım bürodaki temizlik hizmetleri yeterli düzeydedir.			
3	Çalıştığım büro yeterince havalandırılmaktadır.			
4	Çalıştığım bürodaki fiziksel koşullardan memnunum.			
5	Çalıştığım büronun yeterince havalandırılmaması çalışma performansımı düşürür.			
6	Çalıştığım bürodaki aydınlatma seviyesinin çok yüksek olması çalışma performansımı düşürür.			
7	Çalıştığım bürodaki nem seviyesinin çok düşük olması çalışma performansımı düşürür.			

		1	2	3
8	Çalıştığım büro duvarlarında açık tonda renkler hâkimdir.			
9	Çalıştığım büro zemininde açık ton renkler hâkimdir.			
10	Çalışma masamın rengi çalışma performansımı artırır.			
11	Çalıştığım bürodaki duvar renkleri çalışma performansımı artırır.			
12	Çalıştığım bürodaki zemin rengi çalışma performansımı artırır.			
13	Çalıştığım bürodaki dolap rengi çalışma performansımı artırır.			
14	Çalıştığım bürodaki malzemelerin renkleri genel olarak çalışma performansımı artırır.			
15	Çalıştığım büroda sık kullandığım malzemelere yeterince yakın mesafedeyim.			
16	Çalıştığım bürodaki masa, sandalye, dolap gibi malzemelerin yerleşim düzeni, göze hoş gelecek kadar estetikdir.			
17	Çalıştığım büroda kullandığım malzemeler, fiziksel anlamda rahatsızlık hissi uyandırmaz.			
18	Çalışma koltuğum kendime göre ayarlanabilir özelliktedir.			
19	Çalışma masam yeterince büyük ve kullanışlıdır.			
20	Çalışma esnasında sık kullandığım malzemeye yakın olmam çalışma performansımı artırır.			
21	Modern araç gereçlerin bulunduğu bir büro ortamında çalışmak çalışma performansımı artırır.			
22	Çalıştığım bürodaki iş yoğunluğundan çok fiziksel koşullardan etkilenirim.			
23	Kişinin mükemmel bir büro ortamına sahip olmaktan çok sevdiği işi yapıyor olması daha önemlidir.			
24	Fiziksel koşullardaki olumsuzluklar giderilmese de, bu yönde gösterilen hassasiyet ve çaba da çalışma performansını artırır.			

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AR, Fikret, (1996), **Büro Yönetimi Teknikleri**, 5. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara,
- AYTÜRK, Nihat, (2001), **Çağdaş Büro Yönetimi ve Sekreterlik**, Yargı Yayınları, Ankara,
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul,
- BAŞPINAR, Nuran Öztürk ve Ünver Ünlü BAYRAMLI, (2003), **Büro Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara,
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitapevi, Sakarya,
- BENLİGİRAY, Serap, (1999), **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1174, Eskişehir,
- GARİH, Üzeyir, (2005), **Pazarlama – Tanıtım Halkla İlişkiler**, Hayat Yayınları, İstanbul,
- GENÇ, Nurullah, (2005), **Yönetim ve Organizasyon; Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- GÖRAL, Ramazan, (2007), **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Yüce Medya Yayınları, Konya,
- GÖRAL, Ramazan, (2002), **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Mikro Yayınları, Ankara,
- ÖZTOPRAK, Menekşe Tahran, (2006), **Sekreterlik Bilgisi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa,
- ŞAKAR, Özlem ve Nazife KÜÇÜKASLAN, (2003), **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Ekin Kitapevi, İstanbul,

- ŞENTÜRK, Hulusi, (2005), **Belediyelerde Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul,
- ŞİMŞEK, Muhittin ve Mustafa NURSOY, (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans ölçme**, Hayat Yayınları, İstanbul,
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Hasan TUTAR, (2003), **Çağdaş Büro Yönetimi; Büro Yönetiminde Güncel Konular ve Yaklaşımlar**, Gazi Kitapevi, Ankara,
- TOPALOĞLU, Melih ve Hakan KOÇ, (2002), **Büro Yönetimi : Kavramlar ve ilkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara,
- TORTOP, Nuri, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN VE M. Akif ÖZER, (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara,
- TUTAR, Hasan, (2002), **Yönetici Sekreterliği**, Nobel Yayınları, Ankara,
- TUTAR, Hasan ve Mehmet ALTINÖZ, (2002), **Büro Uygulamaları ve İletişim Teknikleri**, Nobel Yayınları, Ankara,
- UYGUR, Akyay ve Hakan KOÇ, (2003), **Sekreterlik Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara,
- UYGUR, Akyay ve Ramazan GÖRAL, (2005), **Büro Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara,
- YALÇIN, A. Selçuk, (2002), **Personel Yönetimi**, 7. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul,
- YÜKSEL, Öznur, (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara,

Makaleler

- AKIN, Adnan, (2002), **İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 1, Sayfa. 97-113.
- AKTAŞ, Mustafa ve Mustafa Bahadır ÖZDEMİR, (2004), **Yaz İklimlendirme Sistemlerinde Kanal Çaplarının Bilgisayar Programı İle Hesaplanması**, Teknoloji Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 3, sayfa: 381-386.

- BARLI, Önder, (1996), **Orman İşletme Enstitülerinde İnsan Sağlığını Etkileyen Fiziksel Çevre Faktörleri**, Tr. J.of agriculture and Forestry 22 (1998) 521-524, Tübitak yayınları, s.521-524
- BASLO, Meltem, (2002), **Ofis Ergonomisi – Sırt Ve Boyun Ağrılarını Önlemek İçin Ofis Ortamını Düzenlemek**, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Baş, boyun ve sırt ağrıları sempozyum dizisi no: 30, Sayfa: 155-165.
- BAŞTÜRK, Ceyhan, (2003), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Active Dergisi, , sayı:28, Sayfa: 1-24.
- BAYRAM, Levent, (2006), **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme**, Sayıştay Dergisi, Temmuz-Eylül, Sayı:62, Sayfa: 47-65
- CAMKURT, Mehmet Zülfi, (2007), **İşyeri Çalışma Sistemi Ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi**, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 20 Sayı: 6 Cilt: 21 Sayı:1, Sayfa, 80-105
- DAĞDEVİREN, Metin, Diyar AKAR ve Mustafa KURT, (2004), **İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması**, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt:19, No:2, Sayfa:131-138.
- DAĞDEVİREN, Metin ve Tamer EREN, (2001), **Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması**, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt:16, No:2, Sayfa:41-52.
- DEMİRCİ, M. Kemal, (1999), **İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi**, DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:1, Sayı:3, Sayfa: 319-328.
- DEMİRCİ, M. Kemal ve Kudret ARMAĞAN, (2002), **Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**, DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, Sayfa: 179-192.
- ERASLAN, Ergün ve Onur ALGÜN, (2005), **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı**, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Dergisi, Cilt: 20 No:1, Sayfa: 95-106.

- ERDİL, Oya, Lütfi Hak ALPKAN ve Levent BİBER, (2004), **İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, cilt:19 sayı: 2, sayfa: 101-122.
- FERECOV, Rakif, (2003), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran, Sayı. 8, Sayfa. 133-154.
- GAVCAR, Erdoğan, Zeki Atıl BULUT ve Kemal ENGİN, (2006), **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Uygulama Alanları (Muğla ili örneği)**, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13 Sayı:2, Sayfa: 31-45.
- HAYTA, Ateş Bayazıt, (2007), **Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Sayfa: 21-41
- KINGİR, Said ve Erkan TAŞKIRAN, (2006), **Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İş Gören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8 Sayı: 1, Sayfa: 195-216.
- KURUÜZÜM, Ayşe ve Nuray ATSAN, (2001), **Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanında Uygulamaları**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, No:1, sayfa:83-105.
- SAUİAN, Mohd Sahar, (2006), **Strategizing Business Location Using Analytic Hierarchy Process**, MCDM 2006, Chania, Greece, June 19-23,
- TERZİ, Ümit, Sinan Emre HACALOĞLU ve Zerrin ALADAĞ, (2006/2), **Otomobil Satın Alma Problemi İçin Bir Karar Alma Modeli**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Güz, Yıl:5 Sayı:10, sayfa: 43-49.
- UYGUR, Akyay, (2007), **Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Sayfa: 71-85.
- YAYLI, Ali ve Kamşat TEMİRALİYEVA, (2006), **Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, Sayfa: 96-120

- YETİM, Sebahat, (2004), **Tek Değişkenli Reel Değerli Fonksiyonlarda Türev Kavramına Etki Eden Bazı Matematik Kavramlarının Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Analizi**, Kastamonu Eğitim Dergisi Mart, Cilt:12, No:1, sayfa:137-156.
- YÜCEL, Recep, (1999), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 3, Sayfa. 110-128.
- YÜKSEL, Hilmi, (2003), **İşletmelerde Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma ile Değerlendirilmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Journal Of Faculty Of Business, Vol.4, No.2, Sayfa:180-196.
- YÜKSEL, Numan, (2005), **günümüz kamu kurumlarında yapısal konfor koşullarının tespit edilmesine yönelik bir çalışma**, Uludağ Üniversitesi Mühendislik – Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 2, Sayfa: 21-31

Bildiriler

- OKTAV, Mehmet, Ömer B. ZELZELE, Arif ÖZCAN ve Lütfi ÖZDEMİR, (2003), **Masaüstü Yayıncılık Operatörlerinin Ergonomik Koşullarının İncelenmesi**, 1. Uluslar arası Matbaa Teknolojileri Sempozyumu, 29-30 Eylül 2003, Ankara,
- SCHOEMAKER, Anja ve Ali BIDI, (1999), **Bina İçi Tesisatlarda Gürültü Oluşumu Ve Ses İzolasyonu**, 4. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Sergisi, s.s.: 647-661.,
- ÜLGEN, Mert, Arif ÖZCAN, Özgül YAMAN ve Akif Kemal KARATEPE, (2002), **Basım İşletmelerinde Gürültünün İşgörenin Performansı Üzerine Olumsuz Etkisinin İncelenmesi**, 1. Uluslar arası Katılımlı Kağıt-Karton, Mürekkep, Matbaa Sempozyumu ve Sergisi, İzmir,

Projeler

KARSLI, F.Şebnem, (2005), **Örgüt Kültürü ve Kadın Yöneticiler**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer danışmanlığı A.B.D., Ankara,

Tez Çalışması

ARMAĞAN, Kudret, (2003), “**Büro Verimliliğinin Tesis Edilmesinde Ergonomik Tasarımın Önemi**”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya

KÖK, Bekir, (2006), “**İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlaması ve TCDD İşletmesine yönelik bir model önerisi**”, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya,

KULA, Sibel, (2006), “**Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi**”, Yüksek Lisans Tezi, Aydın,

Diğer Kaynaklar

Resmi Gazete, Gürültü Kontrol Yönetmeliği, 11.12.1986 tarih ve 19308 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

NUHOĞLU, Rana, **Kadının Rengi**,

<http://www.evdose.com/tur/renk/rana/rana0004.html>

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.

DİZİN

A

Açıklık ve Gizlilik, viii, 37
 Adam Adama Kıyaslama, ix, 47
 Adil ve Yeterli Ücret, viii, 36
 Alternatif Sıralama, ix, 47
 Amaçlara Göre Değerleme, ix, 53
 Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı, ix, 51
 Aydınlatma, vii, xiii, 2, 13, 14, 60, 82, 88, 90, 92

B

Bilgi, vii, x, 5, 8, 10, 38, 44, 67, 96
 Büro, 3, 4, 5, v, vii, viii, xi, xii, xiii, 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 27, 28, 61, 64, 66, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80, 83, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 92, 96, 97, 98, 100, 102, 103, 107
 Büro Hizmetleri, vii, 9
 Büro Türleri, vii, 9
 Büro Yöneticisi, viii, 26
 Büro Yönetimi, 5, 102, 103
 Bürolarda Yerleşme, vii, viii, 11, 12, 25

Ç

Çağdaş Performans Değerleme, ix, 52
 Çalışan, 2, 5, 25, 52

E

Ergonomi, viii, 20, 23, 24
 Estetik ve Dekorasyon, vii, 19
 Eşitlik, viii, 35

G

Grafik Ölçüm, ix, 47, 54
 Güvence, viii, 36

H

Halo, x, 55
 Havalandırma, vii, 16, 17, 62, 88

I

Isıtma ve Soğutma, vii, 14

İ

İnsan Kaynakları Yönetimi, viii, xi, 5, 30, 32, 33, 34, 39, 102, 103, 105, 106, 107
 İş Yoğunluğu, x, 66

K

Kariyer, viii, 35, 42, 102
 Kıyaslama, ix, 46
 Kritik Olay, ix, 49

L

Lüks, 13

M

Memur, viii, 27

N

Nem, vii, 17, 63, 82, 88

P

Performans, viii, ix, 5, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 54, 55, 57, 58, 88, 97, 102, 103, 104, 105, 106
 Performans Değerleme, viii, ix, 5, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 54, 105
 Psikolojik Analiz, ix, 53, 54
 Psikoteknik, ix, 53, 54

R

Renk, xii, 20, 77, 78, 83, 84

S

Sekreter, viii, 28
 Ses ve Gürültü, vii, 17
 Sıralama, ix, 46

T

Temizlik, viii, 21, 22, 64, 94

U

Uzman, viii, 27

V

Veri, 8

Z

Zorunlu Seçim, ix, 50

Y

Yardımcı Hizmet Personeli, viii, 28

Yeterlilik, viii, 34, 35, 49