

T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARININ,
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
EYYÜP İNANLI

DANIŞMAN
DOÇ.DR. CELAL KIZILDERE

VAN-2023

KABUL VE ONAY

Eyyüp İNANLI tarafından hazırlanan “İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmaların, Çalışanlar Üzerinde Etkileri” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.	
Jüri Üyeleri	İmza
Danışman: Doç. Dr. Celal KIZILDERE Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.
Başkan: Doç.Dr. Abdullah OĞRAK Bursa Teknik Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.
Üye: Doç. Dr. Zübeyir ÇELİK Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Erciş İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylamıyorum.
Üye: Unvan Adı SOYADI Üniversite Adı, Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.
Yedek Üye: Bora YILDIZ İstanbul Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yön. Organizasyon Paz. ABD Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.
Yedek Üye: Prof. Dr. Remzi TUNTAŞ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Mühendislik Fak. Bilgisayar Müh. Bölümü Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.
Tez Savunma Tarihi:	26/09/2023
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum. Prof. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (26.09.2023)

(İmza)
Eyyüp İNANLI

Yüksek Lisans Tezi

Eyyüp İNANLI

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eylül, 2023

İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARININ, ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİLERİ

ÖZET

Performans değerlendirme çalışmaları işletmelerde süreklilik ve örgütsel başarı açısından gerekli ve önemli bir yere sahiptir. Bilindiği gibi işletmelerin birincil amacı kâr elde etmek ve sürekliliği sağlamaktır. Belirlenen bu hedefe ulaşmada örgütsel yapıların oluşması, oluşan bu yapı temelinde çalışanın verimliliğinin sağlanması, bireyin bilgi, beceri ve tecrübesinden yararlanabilmek için performans değerlendirme ölçeklerine ihtiyaç duyulmuştur. İşletmeler ve çalışanlar açısından, günümüz gelişen toplumlarda öğütlerin başarısının ölçülmesi kaçınılmaz olmuştur.

Bu çalışma, işletmelerin hedeflerine ulaşmada uyguladıkları performans değerlendirme uygulamalarının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ele almaktadır. İşletmelerin yaşam sürelerini uzatmada maliyetlerini minimum seviyeye, kârlarının ise maksimize edilmesi büyük önem taşıdığı gibi, çalışanın da kurumdan farklı beklentileri oluşmaktadır. Bu beklentiler öncelik sırasına göre ücret, terfi vs.dir. Örgütsel yapılarda performans değerlendirme ölçekleri bu doğrultuda oluşturulur. Bu değerlendirme çalışmaları göstermiştir ki, çalışanlarda ki beklenti sadece ücret değildir. Birey için statü, saygınlık ve terfi de önem kazanmaktadır. Uygulama Van ilinde gerçekleştirilmiştir. Van ilinde hizmet veren enerji sektörlerinin mevcut durumları ortaya koyacak şekilde oluşturulmuştur.

İlk bölümde kavramsal çerçeve ile ilgili kavramlar açıklanırken, ikinci bölümde performans değerlendirmenin, çalışanlar üzerinde iş tatmini ile ilgili literatür, anket çalışmaları ve uygulama ölçekleri ele alınmıştır.

Çalışmanın sonucunda performans değerlendirme ve iş tatmini değişkenlerinin çalışanların yaş, eğitim seviyeleri ve mesleki tecrübelerinin göre anlamlı farklılıklar

gösterdikleri ve performans değerlemenin de iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Çalışan Memnuniyeti, Enerji Sektörü.

Sayfa Sayısı: xv+51

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Celal KIZILDERE



M.Sc. Thesis

Eyyüp İNANLI

VAN YUZUNCU YIL UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

September, 2023

**PERFORMANCE EVALUATION STUDIES IN BUSINESSES: EFFECTS ON
EMPLOYEES**

ABSTRACT

Performance evaluation studies have a necessary and important place in businesses in terms of continuity and organizational success. As it is known, the primary purpose of businesses is to make profits and ensure continuity. In order to achieve this determined goal, performance evaluation scales were needed to form organizational structures, ensure employee productivity on the basis of this structure, and benefit from the individual's knowledge, skills and experience. For businesses and employees, measuring the success of advice has become inevitable in today's developing societies. This study examines the impact of performance appraisal practices implemented by businesses in achieving their goals on employees' job satisfaction. While minimizing costs and maximizing profits is of great importance in extending the lifespan of businesses, employees also have different expectations from the institution. These expectations are salary, promotion, etc. in order of priority. Performance evaluation scales in organizational structures are created accordingly. These evaluation studies have shown that employees' expectations are not just about wages. Status, prestige and promotion also become important for the individual. The application was carried out in Van province. It was created to reveal the current situation of the energy sectors serving in the province of Van.

While the concepts related to the conceptual framework are explained in the first section, the literature, survey studies and application scales regarding performance evaluation and job satisfaction on employees are discussed.

As a result of the study, it was understood that performance evaluation and job satisfaction variables showed significant differences according to the age, education

level and professional experience of the employees, and that performance evaluation had a significant positive effect on job satisfaction.

Key Words: Performance Evaluation, Employee Satisfaction, Energy Sector.

Quantity of Page: xv+51

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Celal KIZILDERE



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
ÖN SÖZ.....	xv
GİRİŞ.....	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	2
1.1. İşletmenin Tanımı.....	2
1.1.1. Kâr Elde Etme.....	2
1.1.2. Topluma Hizmet Etme.....	2
1.1.3. İşletmenin Yaşamını Devam Ettirme.....	3
1.2. Üretim Faktörleri.....	3
1.2.1. Doğa.....	3
1.2.2. Emek.....	4
1.2.3. Sermaye.....	4
1.2.4. Girişimci.....	4
1.3. Performansın Tanımı ve Gelişimi.....	4
1.4. Bireysel Performans.....	5
1.5. Örgütsel Performans.....	5
1.5.1. Performans.....	6
1.5.2. Performans Boyutları.....	6
1.5.3. Performans Yönetimi.....	8

1.5.4.	Performans Yönetiminin Kullanım Alanları.....	10
1.5.4.1.	Stratejik Planlama Alanları.....	10
1.5.4.2.	Ücret Yönetiminde Kullanılması.....	10
1.5.4.3.	Kariyer Geliştirme Sistemi.....	10
1.5.4.4.	Eğitim İhtiyaçlarının Karşılanması.....	11
1.5.4.5.	İşten Çıkarılma	11
1.5.5.	Performans Değerleme Tanımı Gelişimi ve Amaçları	11
1.5.6.	Performans Değerlemenin Önemi	14
1.5.7.	Performans Değerlemenin Amaçları	15
1.5.8.	Performans Değerlemenin Yararları.....	16
1.6.	Performans Değerlendirme Süreci.....	16
1.7.	Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler	17
1.7.1.	Adil Olmalıdır	17
1.7.2.	Geliştirici Olmalıdır	18
1.7.3.	Güdüleyici Olmalıdır	18
1.7.4.	Duruma Uygun Olmalıdır	18
1.7.5.	Geçerli ve Güvenilir Olmalı.....	18
1.7.6.	Kapsamlı Olmalı.....	18
1.7.7.	Sürekli Olmalıdır	18
1.7.8.	Pratiklik Olma	18
1.7.9.	Personelin Katılımına İmkân Sağlanmalı	18
1.8.	Performans Değerleme Yöntemleri	19
1.8.1.	Karşılaştırmalı Standartlar Yaklaşımı.....	19
1.8.2.	Kesin Standartlar Yaklaşımı.....	19
1.8.3.	Kritik Olay Yöntemi	19
1.8.4.	Ağırlıklandırılmış Denetim Listesi Yöntemi	20

1.8.5.	Grafik Derecelendirme Ölçekleri	20
1.8.6.	Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği	20
1.8.7.	Amaç-Sonuç Yönelimli Yaklaşımlar	20
1.8.8.	Direkt İndeks Yaklaşımı	20
1.9.	İnsan Kaynakları Yönetimi	21
1.10.	Yönetim İşlevleri	21
1.10.1.	Plânlama	21
1.10.2.	Örgütlenme	21
1.10.3.	Personel Yönetimi	21
1.10.4.	Denetleme	21
2.	İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARININ,	
	ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİSİ:	24
2.1.	Literatür Çalışmaları	24
2.2.	Uygulama	29
2.2.1.	Araştırmanın Yöntemi	29
2.3.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	29
2.3.1.	Araştırmada Kullanılan Materyal	30
2.3.2.	Araştırmanın Örneklem Hacmi	31
2.3.3.	Araştırmanın Bulguları	32
2.3.4.	Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği	34
	SONUÇ VE TARTIŞMA	42
	KISITLAMALAR VE ÖNERİLER	45
	KAYNAKÇA	47
	EKLER	51
	ÖZGEÇMİŞ	
	TEZ ORJİNALLİK RAPORU	

KISALTMALAR LİSTESİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, alfabetik olarak açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

Asst. Prof. Dr.

Assistant Professor Doctor

Doç. Dr.

Doçent Doktor

Dr. Öğr. Ü.

Doktor Öğretim Üyesi

M.Sc.

Master of Science

Prof. Dr.

Profesör Doktor

S. Hata

Standart Hata

T.C

Türkiye Cumhuriyeti

TDK

Türk Dil Kurumu

vb.

ve benzeri

vd.

ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Performans Boyutları	7
Şekil 1. 2. Performans Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Performans Ölçümü.....	9
Şekil 1. 3. Performans Değerleme Süreci	15
Şekil 1. 4. Değerlendirmenin Yararları.....	16
Şekil 2. 1. Araştırmanın Modeli	30



TABLULAR DİZİNİ

Tablo 2. 1. Ankete Katılanlara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	32
Tablo 2. 2. Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı Bulguları.....	33
Tablo 2. 3. Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi.....	34
Tablo 2. 4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	35
Tablo 2. 5. Normallik Testi.....	35
Tablo 2. 6. Değişkenler Arasında Çoklu Bağlantı Analizi.....	35
Tablo 2. 7. Performans Değerleme ve İş Tatmini Değişkenlerine Ait Genel Ortalamalar	36
Tablo 2. 8. Değişkenlerin Cinsiyet Faktörüne Göre Bağımsız Örneklem T Testi Analizi.....	37
Tablo 2. 9. Değişkenlerin Yaş Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Analizi	37
Tablo 2. 10. Değişkenlerin Eğitim Seviyesi Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Analizi	38
Tablo 2. 11. Değişkenlerin Mesleki Tecrübe Faktörüne Göre Analizi	40
Tablo 2. 12. Performans Değerlemenin İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Regresyon Analizi	41

ÖN SÖZ

Performans değerlendirme, işletme ve işletme yönetimi literatüründe üzerine araştırmalar yapılan önemli bir konudur. Performans değerlendirmenin işveren ile çalışanlar arasındaki ilişki ve performans değerlendirme yöntemlerinden elde edilen analizler sonucunda, çalışan memnuniyeti hakkında bilgi vermekte, işletmenin yöneticileri açısından karar vermede bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi içerisinde önemli bir yere sahip olan performans değerlendirme algısının belirlenmesi ve çalışanların performans düzeylerinin üst seviyeye çıkarılmasına ilişkin işveren ve çalışanlar arasındaki ilişki ve bu ilişkilerden doğabilecek problemlerin tanımlanması fonksiyonların belirlenmesi çözüm yollarının bulunması yapılacak değerlendirmelerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin işletmelere olumlu ve olumsuz yansımalarını ortaya koymaktır. Performans değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için sistemin uygulandığı işletmelerde çalışmaların desteklenmesi ve çalışma sonuçlarına güvenmeleri gerekmektedir. Bu çalışmada performans değerlendirme çalışmalarının, çalışan memnuniyeti üzerine etkilerinin ölçülmesi hedeflenmektedir. Enerji sektörü çalışanları esas alınmıştır.

Bu çalışmamda öğrencisi olma şansını elde ettiğim, çalışma süreci boyunca yardımını ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve deneyimlerinden istifade ettiğim danışman hocam Doç.Dr. Celal KIZILDERE 'ye, literatür kısmının son halinin verilmesindeki katkılarından dolayı Prof. Dr. Faruk KALAY'a, uygulama bölümündeki katkıları için Erol YEKTAŞ'a ve öğrenim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Eyyüp İNANLI

GİRİŞ

İşletmeler ekonomik faaliyet gösteren oluşumlardır. Bu sebeple kâr elde etmek, kuruluşlar açısından en önemli birincil amaçtır. Çünkü kuruluşun varlığını sürdürmesi buna bağlıdır. Amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürken işletmeyi bir bütün olarak ele almak, tüm paydaşlardan oluşacak şekilde ve paydaşların beklentilerin karşılamak esastır.

İşletmelerde yönetimin en temel amacı budur. Yönetici üstelendiği görevin farkında olmalı ve başarıya ulaştırmalıdır. Örgütün amaçlarını, amaçlar doğrultusunda gösterilen performansı yöneticinin anlayışına göre belirlenmektedir. İşletme bir yandan mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmayı, maliyetleri azaltmayı hedeflerken, diğer taraftan müşterinin memnuniyeti, kalite ve yenilik beklentilerini karşılamak zorundadır. Bunu gerçekleştirirken çalışanlarında yaşam standartlarını yükseltmeye, çalışanı tatmin etmeye yönelik hamleler yapmalı, çalışanlarında işletmenin başarısındaki paydaş olduğu anlayışında olmalıdır.

Performans değerlendirme çalışmaları geçmişten günümüze gelene kadar sürekli bir değişim göstermektedir. Süreç içinde önemini yitiren, daha fazla önem kazanan yeni yöntemler ve anlayışlar ortaya çıkmıştır. Geleneksel yönetim anlayışından günümüz gelişen teknolojinin de etkisiyle rekabetçi pazar anlayışına geçilmiştir. Bu yeni koşullar müşteri memnuniyetinden çalışan tatminine varana kadar farklı ölçeklere ağırlık vererek klasik işletme yöntemleri yerine performansa dayalı modern yöntemler geliştirilmiştir. Yöneticiler geliştirilen bu süreçte geçmiş finansal tablolar incelenerek işletme performans ölçümlerinin yetersiz ve yanıltıcı olduğunu görmüşlerdir.

Geliştirilen performans değerlendirme ölçümlerinde, finansal verilerin yanında, fiziksel olmayan içsel güdü, öğrenme ve geliştirme isteği, tatmin, stratejik veriden geribildirim alma gibi stratejiyi uygulanabilir olma hedefleyen ölçüm sistemlerine ve yaklaşımlarına değinilmiştir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapılan bu araştırmanın kavramsal çerçevesi olarak ele alınan kavramlar işletmenin tanımı, üretim faktörleri, performansın tanımı, gelişimi, değerlendirme yöntemleri, insan kaynakları yönetimi, işletme ve çalışan açısından gerekliliği, yararlılığı, yönetim süreci ve çalışan memnuniyeti açısından önemi hakkında bilgiler ele alınmıştır. Kavramsal çerçeve oluşturulurken ele alınan başlıklar literatürdeki araştırmalar referans alınarak oluşturulmuştur.

1.1 İşletmenin Tanımı

Üretimde kullanılan unsurların (üretim faktörleri) planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirilerek mal ya da hizmet üretimi amacı güden üretim birimine işletme denir.

İşletmelerin genel olarak üç temel amacı bulunmaktadır:

- Kâr elde etme
- Topluma hizmet etme
- İşletmenin yaşamını devam ettirme

1.1.1 Kâr Elde Etme

Üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi ile üretilen mal ve hizmetin satışından elde edilen gelirden çeşitli giderler (devlete ödenecek vergiler, personele ödenecek ücretler gibi) harcamalar çıkarıldıktan sonra geriye kazanç (kâr) kalır. Bu kar işletme sahiplerine gider. Kar, işletmenin farklı dönemlerine ait faaliyet sonuçlarını ölçme ve değerlendirme aracıdır.

1.1.2 Topluma Hizmet Etme

İşletmenin en temel amacı olan topluma hizmet etme insanların ihtiyaç duyduğu iktisadi mal ve hizmeti üretme ya da pazarlama yoluyla topluma fayda sağlamak ve bunun karşılığında da ortalamanın üzerinde kar elde ederek, yaşamının devamını sağlamaktır. Toplum ihtiyaçlarına cevap verebilme yollarının bulunması işletmeler için önemlidir. İşletmeler, elde ettikleri kârın bir bölümünü

devlete vergi olarak verirken, diğerk bir bölümünü de ortaklarına ve çalışanlarına dağıtarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye çalışır. Böylece daha başarılı ve uzun ömürlü olma avantajını elde eder.

1.1.3 İşletmenin Yaşamını Devam Ettirme

İşletmenin varlığını devam ettirmesi bir işletmenin temel amacıdır. İşletmenin devamlılığı (yaşamını sürekli kılması) ve bunu devam ettirmesi değişen ve gelişen dünya standartları içinde sunmuş olduğu şartlar çerçevesinde büyümesi ve bununla birlikte karlı olmasına bağlıdır. İşletmeler, elde edilen kâr ve topluma sunulan hizmetin amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmesi için tutarlı bir denge kurmak gerekir. Bu denge kurulduğu zaman işletmenin devamlılığını sürekli kılar.

Sosyal amaçlı kuruluş kapsamı dışında olan işletme, ekonomik bir birimdir. Hedefi kârını en üst seviyeye çıkarmaktır. Kâr elde etmek işletmelerde amaç değil, kurumun sürekliliğini sağlaması açısından bir sonuçtur. İşletme yönetimleri bu çerçevede üzerlerine düşen görevleri yaparlar. Çalışanın, örgütün amaçlarını en başarılı şekilde nasıl olması gerektiğini yönetimin performans anlayışı belirler (Peru, 2010).

1.2 Üretim Faktörleri

Üretim faktörleri, bir ürünün ortaya çıkabilmesi için gerekli olan unsurların bütününe verilen genel isimdir. Üretim faktörleri, doğa, emek, sermaye ve girişimcidir.

1.2.1 Doğa

Tarım arazisi, ormanlar, maden rezervleri, su kaynakları, hava, güneş gibi yeraltı ve yerüstünde bulunan kaynakları ifade eder.

Doğa faktörünün başlıca özellikleri:

- Taşınamazlar.
- Sınırlıdır
- Doğa için herhangi bir amortisman dikkate alınmaz.

1.2.2 Emek

Üretim sürecinde faaliyet gösteren insanların gücünden doğan değere emek adı verilir. Fayda sağlayacak mal ve hizmet üretimi için organize ve planlı bir şekilde yapılan tüm zihinsel ve fiziksel faaliyetler de bu kapsamda değerlendirilir.

1.2.3 Sermaye

İşletmenin amacına ve üretim faktörlerine uygun olarak bir araya getirilen maddi ve maddi olmayan varlıkların tümü biçiminde tanımlanmaktadır. Sermaye aynı zamanda işletmeye konulan para ve maldır.

1.2.4 Girişimci

İşletme faaliyetlerini yerine getiren ve risk alan kişidir. Girişimci ya da müteşebbis, bir üretim faktörü olarak diğer üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirerek, belirli malları ve hizmetleri üretmek veya pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı diğer üretim faktörlerine yatırıp, böylece kazanç veya zarar ihtimalini göze alan kişilere denilmektedir. Girişimci, başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp, bunları birer iş fikrine dönüştürebilen ve risk alan kişidir (Rıdvan KARALAR;İnan ÖZALP S.4 ISBN 975-06-0016-9, 2004).

Yukarıda işletmenin tanımı ve amaçlarında bahsederken işletmelerin yaşamının devamlılığını sürekli kılmak için yapılması gereken amaçlı ve planlı çalışmaların girdi ve çıktılara yansıma koşullarına bağlı olarak yönetime ve personellere düşen görevlerin sorumlulukların yerine getirilme aşamasında kime ve neye göre artış ve azalışlar olmakta bunun değerlendirilmesi yapılması aşamasında ortaya çıkan tanıma Performans denir. Performans işletmeler için geçmişte sadece mali değerlemelerini yapmak amacıyla kullanılmaktaydılar Sebebi ise işletmeler arasındaki rekabetin teknoloji odaklı bir şekilde sürüyor olmasıydı. Çağımızda ise rekabet teknoloji odaklılıktan, insan odaklı olamaya yönelmesinin sonucu olarak performans değerlendirme kavramı önem kazanmıştır.

1.3 Performansın Tanımı ve Gelişimi

Performans, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir. Genel anlamda tanımlamak gerekirse, amaçlı ve planlı bir

etkinlik, çaba sonucunda da elde edilen nicel veya nitel bir kavramdır. Amaçlara ulaşmada etkin ve belirleyici olan çıktıların, üretim kaynaklarının ölçülmesidir. Planlanan hedef doğrultusunda hedefe ulaşma yüzdesi performansı gösterir (Peru, 2010).

İnsan faktörü işletmeler için klasik yönetim anlayışından çağdaş işletme anlayışına geçildikçe maliyet unsuru olmaktan çıkıp işletmelere değer sağlayan farkındalık yaratan işletmenin gelişimi büyümesini ve pazarda kalmasını sağlayan önemli bir sermaye unsuru haline dönüşmüştür. Böylece emek gücü, farklı anlamlarla incelenmeye, değerlendirilmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Zamanla ölçülmesi ve karşılaştırılması zor olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan biri de performanst (GÖRÜR , Kasım 2005).

Performans tanımı işletmelerde yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar;

- Bireysel ve örgütsel performansın işletmeler için ne anlam ifade ettiğini.

- Amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edileni nitel yada nicel olarak belirleyen kavramları.

-Belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı ve sonuçlarını ve görevi yerine getirme derecesinin tanımı olduğunu.

1.4 Bireysel Performans

İşletmeler kişinin bedensel ve zihinsel yetenek, bilgi ve becerisinin bu işe uygun olması ve son olarak kişinin bu işi önceden belirlenen standartlara uygun olarak kıyaslamalar yapılarak yerine getirmesidir.

1.5 Örgütsel Performans

İşletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmak için sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde kullanarak başarıya ulaşma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Gerek bireysel gerek örgütsel performans tanım olarak değerlendirildiklerinde bilinmesi elzem olan husus performansın kişiden kişiye farklılık göstermesi evrensel bir ölçütünün olmadığını ve değerlendirme yaparken çalışandan yüksek performans bekleyen bir işletmenin, kişinin işe alımından başlayıp çalışma hayatı boyunca hedeflerinin belirlenmesi gibi süreçlerde, çalışanın sahip olduğu kişisel yetenekleri

göz önünde bulundurması kişisel yetenek, başarı güdüsünün yoğunluk derecesi, çevresel ve örgütsel etmenleri tespit edip ona göre yön vermelidir. (ERDOĞAN İ. , 1991).

Performans kapasitenin (sahip olunması gereken beceri, bilgi ve tecrübe) imkanın(fiziksel koşullar, ekipman) ve istek (çaba, emek, işi başarma isteği) değişkenin bir araya gelmesiyle amaçlanan hedeflerin gerçekleşmesini ifade eder. Okulda öğrencinin, işyerinde çalışanın sporda sporcunun vb kısaca çalışma hayatının her alanında sahip olunan kapasite, imkan ve istek değişkenleri ile hedeflenen amacın gerçekleşmesi sonucu elde edilen kazanım adıdır performans. Bu üç değişkenden her hangi biri eksik olursa çalışanın başarılı olması beklenemez. (BARUTCUGİL, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 2004).

18. yüzyılda Adam Smith'in iş bölümü ile ilgili söylediklerinde de görülebilir. Smith'e göre iş bölümü ile yapılacak bir işin daha başarılı olması temelde 3 nedene bağlıdır. İlki el becerisinin gelişmesi, bir işe yönelik olan bilgi ve tecrübe, ikincisi zamanın doğru ve verimli kullanılması, sonuncusu ise işi kolaylaştıran makine ve ekipmanlardır (SMİTH, 2016).

Performans, uzun yıllardan beri dilimizde olan ve sık duyduğumuz kelimeler arasında yer alıyor. Özellikle de çalışma hayatında ve sporla ilgili konularda çok geçen bu kelime, Fransızcadan dilimize geçmiştir. Performans aynı zamanda başarı demektir. (T.D.K., 2005) "Performance" olarak ifade edilen performans sözcüğü Türkçeye "icra edilen bir işin sonucu" olarak çevrilmiştir. (ROBERT, 1998)

1.5.1 Performans

Performans çalışma hayatının çevrelediği tüm alanlarda hedefin ve amacın olduğu tüm sahada elde edilmek istenen başarının tanımıdır. Performans günümüz iş hayatında sürekli kullanılmakta ve amaçlar doğrultusunda çalışanların çalışma ortamında kullandıkları her türlü makine teçhizatın dahi değer ölçüsü haline gelmiştir. Performansın ölçülmesi değerlendirilmesi kurumsal seviyede hedefe ulaşılmasında belli bir yönetim anlayışı içerisinde anlamakta fayda vardır.

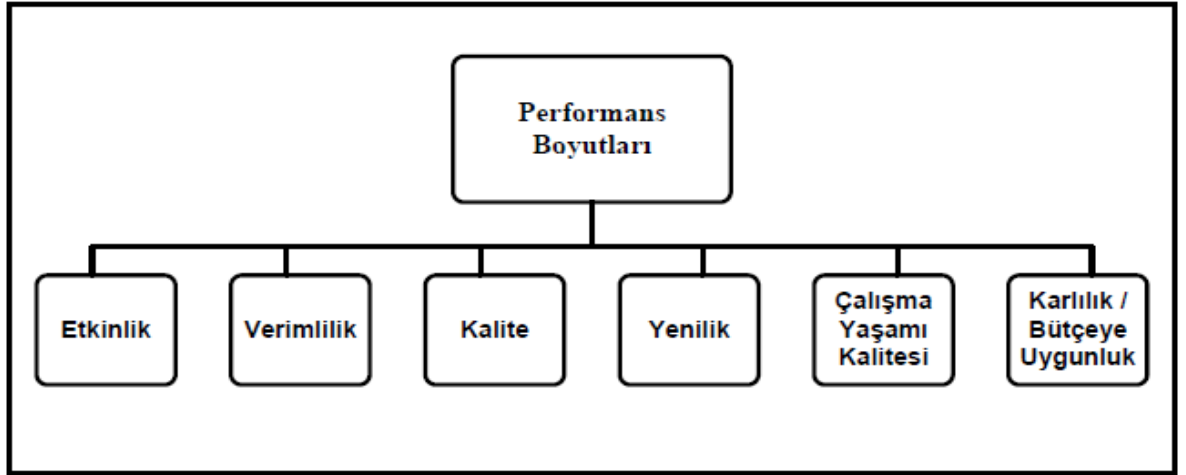
1.5.2 Performans Boyutları

Başlıca üç ana soruya cevap verilerek, geniş bir açıda boyut kavramını tanımlayabiliriz:

- ✓ Şuan neredeyiz,
- ✓ Ne kadar daha iyi olabilirdik,
- ✓ Nerede olmamız gerekir (Peru, 2010).

İşletme performansının ne anlama geldiğini bu üç soru açıklamaktadır. İşletmelerin performans tanımlamaları ve değerlendirmesini bu sorular belirler. Performansı belirleyen boyutlar döneme göre farklılık gösterir. İlk aşamada maliyet ve kâr üzerine odaklanan boyut, zamanla verimlilik, müşteri memnuniyeti, pazar payı, kalite ve çalışan durumu, liderlik gibi içerisinde değişkenlik gösteren kıstaslar barındırır.

İşletmeler karmaşık yapılara sahiptirler. Bu sebeple değerlendirilme ölçüleri çok boyutlu olmalıdır. Klasik performans ölçüm sistemlerinde olan; verimlilik, kârlılık ve maliyet oranları günümüz performans ölçüm yönetimi anlayışı açısından yetersiz kalmaktadır. Özetle açıklamak gerekirse performans çok geniş boyutludur. En çok kullanılan ve yaygın olan boyut şekil 1’de açıklanmaya çalışılmıştır (Peru, 2010).



Şekil 1. 1. Performans Boyutları

Kaynak: (Peru, 2010).

✓ Etkinlik, faaliyet, hareket ya da davranışın, belirlenen amaç doğrultusunda hedefe ulaşmış ulaşmadığını gösteren bir ölçüttür.

✓ Verimlilik, üretim sürecindeki girdiler ve bu sürecin sonundaki çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Kaynakları en iyi ve doğru biçimde değerlendirerek üretim demektir

✓ Kalite, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmet üretiminde müşteri beklentilerine göre üretim yapılmasıdır.

✓ Yenilik, değişim, yaratıcılık, kavramları ile yeni mal ve hizmetler tasarlamamadır.

✓ Çalışma yaşamı kalitesi, çalışanın sadece bedensel değil, psikolojik, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarını gözetken koşulları içerir.

✓ Karlılık ve Bütçeye Uygunluk, kâr ile satış arasındaki (+) artı fark olarak tanımlanır. Bu fark (-) eksi olursa zarar oluşur (Peru, 2010).

1.5.3 Performans Yönetimi

Performans yönetimi kapasite, imkân ve istek değişkeninin bir araya gelmesiyle verilen hedeflerin belirlenen süreler içerisinde hangi derecede yerine getirildiğini ve bu süre içerisinde çalışanın gözlenmesi ve eksikliklerinin açıklığa kavuşturulması ve giderilmesi ile ilgili süreci kapsar. Performans yönetimi kısaca hedeflerin belirlenmesi, ölçme değerlendirme, bilgi oluşturma ve bu bilgileri diğer alanlarda kullanılması için ortak bir platform oluşturulmasında günümüzün çağın gereklerine uygun olarak gelişimi ve geliştirilmesi mümkün olan teknolojiyle doğrusal ilişkili olarak farklı farklı programlarla desteklemelidir (Peru, 2010).

Performans yönetimi firmalar açısından planlı ve organizasyonlu bir şekilde süreçleri oluşturulduğunda çalışanlar üzerindeki etkisi farklı olacaktır. Bu çerçevede belirlenen seviyelerde hedeflere ulaşılmasında gerek bireysel gerekse ekip olarak hedeflenen oranlarda yükselmeler olacaktır. Bunun için;

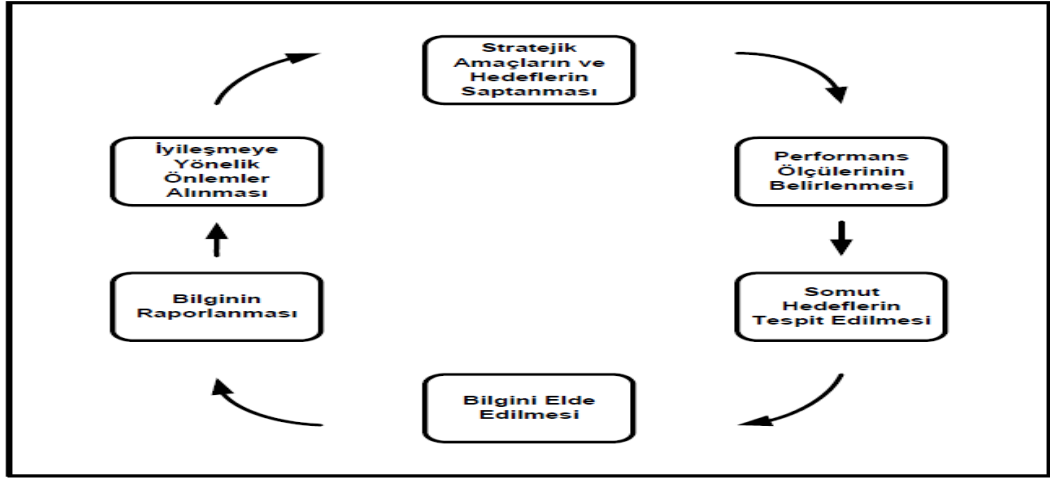
- Performans yönetim sisteminin genel eğitim düzeyinin yükseltilmesi, mesleki ve teknik eğitime önem verilerek uzmanlaşma ve iş bölümünün uygun şekilde yürütülmesi,

- Performans yönetim sisteminin yeni teknolojiler arasında en uygun olanının seçilerek kullanılması,

- Performans yönetim sisteminin çağdaş işletmecilik kuralları olan planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetim şeklinde sıralanan yönetim işlerinin en iyi ve bilimsel tarzda uygulanması,

- Performans yönetim sisteminin en vasıfsız iş gücünden en tepe yöneticiye kadar görev alan her birey için motivasyon (eğitim, sağlık, ücret, terfi, izin vs) sağlanmalıdır,

- Performans yönetim sisteminin uygulanma zamanı misyona vizyona ilkelere ve kültürüne uygun olmalıdır,
- Performans yönetim sisteminin firmanın bütününe ait olmalı başka veya ikinci bir performans yönetim sistemi olmamalıdır, oluşmasına izin verilmemelidir.
- Performans yönetim sistemi kurumsal boyutları ve amaçları kapsmalıdır.
- Performans yönetim sisteminin amaçları açıkça tanımlanmalı ve şeffaf olmalı,
- Performans yönetim sisteminin değerlendirme ölçütleri belirlenmeli ve çalışanlar bilgilendirilmelidir,
- Performans yönetim sisteminin değerlendirme ölçütleri eşitlik ve adalet ilkesi kapsamına dayanmalıdır,
- Performans yönetim sisteminin gerek firmaya gerek çalışanlara sağlayacağı katkıların ve beklentilerin belirlenmesi gerekir,
- Performans yönetim sisteminin uygulanmasında sürekliliğin işlerlik kazanması ve güvenilirliği üst yönetim teminatı esastır (HÜSEYİNLİ, 2018).



Şekil 1. 2. Performans Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Performans Ölçümü
Kaynak: (Peru, 2010).

1.5.4 Performans Yönetiminin Kullanım Alanları

Performans yönetim sistemi, yöneticileri ve çalışanları ilgilendiren bir organizasyondur. Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla kurulmuştur. Sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi, çalışanların veri akışının doğru olmasına bağlıdır. İşletme içerisinde hem adalet hem de gelişim varlığının olması gerekmektedir. Bu sistemin kullanım alanlarını beş başlık altında inceleyebiliriz.

1.5.4.1. Stratejik Planlama Alanları

İşletmede bir örgütün temel ilke politikalarını orta ve uzun dönemli amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını kapsayan planlar ortaya tanımlanabilir. Piyasa koşullarına göre faaliyetlerini, kendi yeteneklerine göre stratejik amaç doğrultusunda hareket edilmesidir. Stratejik planlama misyonunu gerçekleştirmek açısından hayati önem taşır. Yöneticiler belirlenmiş olan stratejik hedeflere ulaşılması için bireye indirerek ulaşırlar. İşletme ve birey açısından hedefin tutturulması yönünde emek yoğunlaşması sağlanır.

1.5.4.2. Ücret Yönetiminde Kullanılması

İşletmelerin verimliliğini ve sürekliliğini sağlamanın ana faktörü kâr elde etmek olduğu gibi, çalışanların da beklentisi emeklerinin karşılığında alacakları ücrettir. Ücret yönetimi bir çok işletme de adil olmadığı gerekçesiyle sıkıntı oluşturmaktadır. Çalışan emeğinin karşılığını almak ister. İşletmeler bünyelerindeki performans değerlendirme sistemindeki yetersizlikler sebebiyle bu konuda eksik kalmaktadırlar. Alınan ücret, primum, ödül ile çalışan performansı arasında bir bağ bulunmalıdır. Bu belirlenen kriterler ile çalışan üzerinde motive edici etki olmaktadır.

1.5.4.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Çalışanların ücretin dışında işletmeden bekledikleri bir diğer bir etken kariyer geliştirme olanaklarının sağlanmasıdır. Belirli zaman aralıklarında, çalışanlar arasında performansı yüksek , başarı göstermiş, alanlarında bilgi, beceri ve tecrübeleriyle kendisini kanıtlamış olan bireyler, işletmenin merkeze denilen yönetime doğru yükselme beklentisi içerisinde girerler. Terfi, tayin, ödül gibi kararların alınmasında performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.5.4.4. Eğitim İhtiyaçlarının Karşlanması

Çalışanın belirli bir konuda bilgi, beceri ve bu bilgi, becerinin doğru kullanılması sonucunda deneyim kazanmasında büyük öneme sahiptir. Çalışanlar kendilerinden beklenenleri yerine getirebilmek için belirli bir eğitime ihtiyaç duyarlar. Performans değerlendirme sistemiyle, işletmeler stratejik amaçlarına ulaşabilmek için, mevcutta bulunan bilgi birikimlerini ölçerek eksiklerini belirlemiş olurlar.

1.5.4.5. İşten Çıkarılma

İşletmelerin kârların maksimize etmek ve devamlılığını sürdürebilmek birinci ve önemli amaçlarıdır. Bu amaç doğrultusunda belirli dönemlerde, örneğin finansal kriz dönemlerinde maliyeti düşürmek gibi krizi yönetmek için müdahale edildiği gibi aynı şekilde belirlenen hedeflere ulaşmada, çalışan da kendisinden beklenen verimliliği sağlamaya çalışmalıdır. Beklenen verimlilik sağlanamadığı takdirde işten çıkarılmalar devreye girecektir (Peru, 2010).

1.5.5 Performans Değerleme Tanımı Gelişimi ve Amaçları

İnsanlık tabiatı gereği birçok sınavdan geçmektedir. Yaşamı boyunca bu sınavların sonunda elde edilen başarı değerleri ise kişiler arasındaki farkındalıkları oluşturmaktadır. Aynı şartlar altında aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir kısmı yönetici olurken, diğer bir kısmı personel veya başka işlerde çalışan olarak yerinde sayabilmektedir. Bu farkındalığın sebebi kişilerin performansları ile yakından ilgilidir. İşletmelere bakıldığında insan kaynakları yönetiminin (İKY) en önemli işlevlerinden biride çalışanların iş başarılarını değerlendirmektir. Performans değerlendirme ile kişilerin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye çalışmaktadır. Lakin başarının ve etkinliğin ölçülmesini zorlu kılan iki önemli sebep vardır. Birincisi, değerlemeye konu olanın insan olması, ikincisi ise performansın objektif değil subjektif bir kavram olmasıdır. Bu sebeplere rağmen başarı değerlendirme insan kaynaklarının vazgeçilmez bir çalışmasıdır.

İnsan kaynakları yapılan değerlendirmeleri farklı sözcüklerle ifade etmektedir. Bu ifadeler başarı değerlendirme, derecelendirme, sınıflandırma, ölçme gibi birçok farklı sözcükle ifade edilmektedir. Bu sözcüklerin kullanılmasının sebebi, değerlemenin yapıldığı iş gören kesimdir. Değerleme işçi, memur, yönetici, gözetimci, teknik veya

satış personeli için yapılıyorsa kullanılacak sözcük de değişmektedir. İşçiler için liyakat değerlendirmesi, memur ve yöneticiler için başarı değerlendirmesi, üst yöneticiler için etkinlik derecelemesi gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Fakat bunların karışıklık yaratması genel olarak başarı değerlendirme isminin kullanılmasını sağlamaktadır (FINDIKÇI İ. , 2000).

Performans değerlendirme işletmeler için geçmişte sadece mali değerlendirmelerini yapmak amacıyla kullanılmaktaydılar. Sebebi ise işletmeler arasındaki rekabetin teknoloji odaklı bir şekilde sürüyor olmasıydı. Çağımızda ise rekabet teknoloji odaklılıktan, insan odaklı olamaya yönelmesinin sonucu olarak performans değerlendirme kavramı önem kazanmıştır. İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için performans değerlendirme kavramını kullanılacak bir araç olarak değerlendirmektedirler. Bunun ön plana çıkmasının sebebi işletme çıktılarının (üretilen mal ve hizmetin) istenilen miktarda olması ile çalışan performansı arasında bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. İşletmeler performans değerlendirme yaparken işleri gerçekleştirilme nitelik ve niceliğini test etmiş olmuyorlar. Aynı zamanda nitelikli ürün ve hizmet üretme potansiyellerini de değerlendirmiş oluyorlar.

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almakta.

- Personellerin çalışmalarındaki başarı derecelerinin eleştirel olarak değerlendirilme sürecine performans değerlendirme denir.

- Personellerin işletme ile ilgili olarak eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının olup olmadığının tespit edilmesi, açığa çıkmamış yeteneklerinin, başarı ve başarısızlıklarının tespit edilip analiz edilmesine Performans Değerleme denir.

- Personellerin görev tanımları içerisindeki görevini yerine getirmesi için çalışanın sahip olması gereken fiili ve beceri özelliklerinin incelenip, değerlendirilip, çalışanların bireysel değerlendirme süreçlerine tabi tutularak görev başındaki performanslarının değerlendirilmesi sürecine Performans Değerleme denir.

- Yönetici tarafından Önceden belirlenmiş değerlendirmelere göre yapılmış kıyaslama ve ölçme ile çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesi süreci performans değerlendirme olarak tanımlanır.

- Belirli zaman dilimleri içinde bireylerin ve takımların iş performansları gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini sağlayan resmi bir sistemdir performans değerlendirme. (ERGİN, 2012) (AYGIN, 2007)

• Personellerin, göreve ilişkin hal ve hareketleri kabiliyetlerini alışkanlıklarını, eylemlerini ve potansiyellerini belirli periyotlarla yapılan bir ölçümlere performans değerlendirme denir.

• Performans değerlendirme sonucunda performans = başarı veya başarısızlıktır. (Yapılan çalışmaların getirisi başarıda olabilir başarısızlıkta)

• İşletmelerde önceden belirlenmiş bir zamanı kapsayacak biçimde yapılan ölçüm sonucunda nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi performans değerlendirme olarak adlandırılır. (DEMİRCİ, 2009)

İşletmeler faaliyetleri neticesinde yapılan belli bir zaman dilimindeki değerlendirmeyi baz alarak girdi ve çıktılarında (mal ve hizmetlerindeki) artış ve azalışlar satışlarındaki kar ve zararı değerlendirmeleri sonucu ödül sistemini uyguluyorlar bu ödül sistemi çalışanların (iş görenlerin) kendilerini geliştirmeleri ile üretilen mal ve hizmete yansıtılmaları işletmeye kazanımları olarak geri bildirim sebebiyet vermekte olup aynı zamanda geliştirilmesi temel standartların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sürecindeki ödül sistemi;

- ✓ Terfi
- ✓ Maaş
- ✓ Prim, İkramiye
- ✓ Motivasyon
- ✓ Eğitim
- ✓ Sağlık
- ✓ Tatil
- ✓ Hediyeler vb.

İşletmeler açısından Performans değerlemenin ödül sistemini uygulamasındaki gaye işletmenin gelişmesi amaçlarına ulaşması ve devamlılığını sağlamasıdır. Bu bağlamda performans değerlendirme sürecinde planlanan ve yapılan çalışmaların işletme faaliyetlerinin gelişmesi sebebiyle çağın gereklerine uygun olarak iç ve dış çevresel etkenler göz önünde bulundurulup sürekli kendini yenilemeli ve bunun için uyarlamalar yapması gerekmektedir.

Terfi:

Bir üst makama yükselmek. (T.D.K., 2005)

Maaş:

Yaşam, geçinme için ödenen para. (T.D.K., 2005)

Prim:

İş göreni isteklendirip iş oylumunu artırmak ereğiyle, artan üretim, satış vb.den dolayı ücretleri dışında ödeneni ek para. (T.D.K., 2005)

Motivasyon:

Belirli bir hedefe ulaşmak için kişiyi belirli bir şekilde çalışmaya iten enerji ve coşku durumu olarak tanımlanabilir.

Eğitim:

Görev tanımını ile ilgili eğitimlerle çalışanları bilinçlendirmek.

Sağlık:

Çalışanların sağlık sorunları yaşamamaları adına sağlık kontrollerinin yapılması.

Tatil:

Çalışanları motive etmek adına performans gösterenleri tatil ile ödüllendirmek.

Hediyeler:

Çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak adına verilen kişisel ve toplu yemekler eşyalar vb.

1.5.6 Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlemesi yapılan işletmenin ve insan kaynakları yönetiminin işleyişi kontrol altına alınmış olur. Böylece çalışanın verimliliği ve motivasyonunu artırıcı önlemlerin alınmasını sağlayan geribildirim sayesinde sonuçları doğrudan olumlu yönde etkilenecektir. Bireysel önemlilik ve yönetsel önemlilik olmak üzere performans değerlendirme iki aşamada incelenebilir.

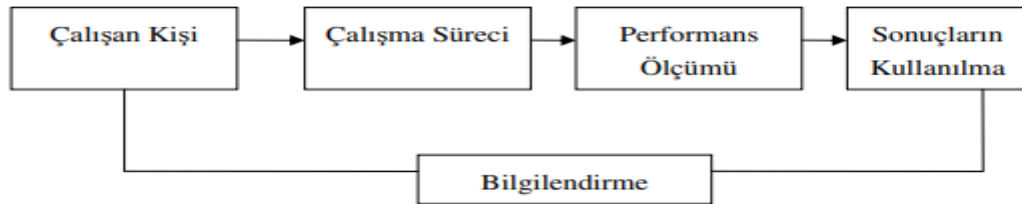
Bireysel önemlilik: İşletme çalışanlarına performans değerlendirme sonuçlarının aktarılmasıdır. Böylelikle çalışanlar eksiklerini bilecek eksiklerini gidermek için çalışacak artılarını geliştirecek işverenin kendisi hakkındaki düşüncelerini bilmek motive edici olmanın yanında kariyer hedeflerini (terfi durumunu) konuşur hale getirecektir.

Yönetsel önemlilik: Performans değerlendirme uygulamasında kullanılan metod ve planlar sonuçlar için kullanılır. Prim, eğitim ihtiyacı, maaş artışı, hediyeler ve işten

çıkarılma gibi konular sonular neticesinde değerlendirilir. Yapılan planlamaların verimi ve gerçekleşme oranı değerlendirme sonuçlarıyla kıyaslanabilir. (ÖZTÜRK, 2009)

1.5.7 Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlemenin amacı; çalışanın emekçinin açığını bulmak irdelemek örtbas etmek değil performans değerlemenin amacı geliştirmek pekiştirmek ve başarmaktır. Personellerin çalışma ortamında güvende mutlu olduğu ortamın oluşturulması işverence işletmesinin istikrarı sağladığı her geçen büyüyen gelişen ve gelişeme açık olan iş sahalarında Pazar payını sahip olmaktır. Performans değerlendirme ile tedbirler alınır plan ve programlarda aksamalar giderilir zayıf halkaya imkân tanınmaz. Performans değerlendirme işletmelerde işe alım ile başlar eğitimi ile desteklenir çalışma alanı çalışma koşulları iyileştirilir plan ve programlarla alınan sonuçlar değerlendirilir değerlendirme sonuçlarıyla işletmelere yön verilir. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutulması işe yansımalarının sonuçları ile motivasyonunu düşük olduğu zaman periyotlarının kıyaslandığında aradaki farkın ne ölçüde olduğunu performans değerlendirmeyle tespit edilir. Performans değerlendirme çalışanın performansını geliştirmek için standartlara bağlı adil sağlıklı objektif bilgiler ışığında örgütsel etkinliği artıracak şekilde personellere bilgiler verilerek yapılan çalışmalar olması neticesi personellerde özgüven ve işe bağlılık anlamında ast ve üstleriyle kariyerlerine yön verme hususunda imkânlar tanır. (ÖZTÜRK, 2009)



Şekil 1. 3. Performans Değerleme Süreci

Kaynak: (ÖZTÜRK, 2009).

Şekil 1.3'te Performans değerlendirme sürecinin amaçları şekilsel olarak anlatılmıştır. Çalışan bireye uygulanan yöntem şekil 1'de anlatıldığı gibi, çalışma süreci, performans ölçme ve performans ölçümünde elde edilen sonuçların kullanılması, bu aşamalardan ortaya çıkan sonuçları çalışanla paylaşarak hedeflerin yeniden ortaya konulması, eksik yönlerinin görülmesini sağlamaktır.

1.5.8 Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlendirme sistemi yöneticilere, astlara ve örgüte çeşitli faydalar sağlar. Değerlendiren Açısından Yararlar: Yönetici açısından yararları işletmenin tüm politikasına hâkim olmak astlar ile rahat iletişim kurup işleyiş hakkında bilgi sahibi olunur terfi veya işten çıkarma gibi kararların alınmasına dayanak oluşturulur.

Değerlendirilenler Açısından Yararlar: Astların işverene yöneticiye bilgi verilmesi konusunda işe hâkim olunur. İş tanımı vizyonu misyonu hakkında beklentiler öğrenilir. Eksikler belirlenir geri bildirimlerle giderilmeye çalışılır.

Organizasyon Açısından Yararlar: Organizasyonu oluşturan her bir bireyin performans değerlendirme ile eksiklerini görme kendilerini geliştirme başarılarını artırma organizasyonun karlılığını artırma ürün hizmet kalitesini arttırmaya olanak sağlar (ÖZTÜRK, 2009).



Şekil 1. 4. Değerlendirmenin Yararları

Kaynak: (Süzen, 2007).

1.6 Performans Değerlendirme Süreci

1- Planlama ve başarı standartların belirlenirken ölçülebilir objektif ve şeffaf olunmalı

2- Çalışmalar yerinde takip edilmeli

3- Çalışanlara her daim bilgi akışının iletişimin sağlanacağı danışmanlık hizmeti verilmeli

4- Değerlendirme sonuçları ile bir sonraki yıla dair amaçlar belirlenmeli ve planlar yapılmalı

5- Yönetim kararları ki bu değerlendirme sonuçlarına göre işten çıkarma, terfi, ödüllendirme, transfer, eğitim olanakları sağlanır veya kararları alınır.

1.7 Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlendirme çalışmalarının taşınması gereken koşulların temelinde iş gücünün emeğin daha verimli daha yararlı ve daha etkin, olabilmesi için neler yapılmalı nasıl davranılmalı ve karşılığı ne olmalı, aynı zamanda, çalışanın yaptığı işten memnun ve işini seven işinden haz alabilmesi için yapılacaklar yer almaktadır. Bu değerlendirme ile işletmedeki çalışanların çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı değerlendirilmeye çalışılır. Bu süreçte kullanılan teknikler içerisinde en uygun olanının belirlenmesi ve ulaşılabilecek sağlıklı sonuçların elde edilmesi süreç bakımından önemlidir. Aynı zamanda Performans değerlemenin önemli bir diğer amacı da, çalışanların iş konusunda bilinçlendirilmesi ve bilgilendirilmesidir. Bu sayede uzmanlaşmış iş konusunda fikir sahibi, yeniliğe ve gelişime açık olmaları sağlanacaktır. Bu süreç içinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Performans değerlemenin taşınması gereken özellikler aşağıda özetlenmiştir.

- Adil olmalıdır,
- Geliştirici olmalıdır,
- Güdüyücü olmalıdır,
- Duruma uygun olmalıdır,
- Geçerli ve güvenilir olmalıdır,
- Kapsamlı olmalıdır,
- Sürekli olmalıdır,
- Pratiklik
- Personelin katılımına imkân vermelidir.

1.7.1 Adil Olmalıdır

Çalışan her bireyin (iş gücünün) eşit şartlarda değerlendirilmelidir.

1.7.2 Geliştirici Olmalıdır

Değerlemenin sonuçları ışığında eksikler giderilmeli başarının elde edilmesi için çağın gereklerine uygun teknikler kullanılmalı yöntemler denenmelidir.

1.7.3 Güdüleyici Olmalıdır

Teşvik ve öncülük edici adımlar atılmalı ve desteklenmelidir.

1.7.4 Duruma Uygun Olmalıdır

İş ortamına uygun koşullar sağlanmalı.

1.7.5 Geçerli Ve Güvenilir Olmalı

Değerlemede elde edilen verilerin gerçekliği geçerliliğe olan güveni sağlamış olur. Güvenin sağlanması ile yapılan değerlendirme ölçümünün tutarlılığı hata oranının minimize edilmesine geçerliliğin devamlılığına olanak sağlayacaktır.

1.7.6 Kapsamlı Olmalı

Yapılan değerlendirme yüzeysel değil derinlemesine yapılmalıdır sorunun köküne inmeli başarının sebepleri araştırılmalıdır.

1.7.7 Sürekli Olmalıdır

Geçici değil devamlılığı esas alacak şekilde sürdürülmelidir.

1.7.8 Pratiklik Olma

Değerlendirmede kullanılan yöntem ve tekniklerin işletmenin amacına uygun gözlenebilir ve kıyaslama yapılır düzeyde açık olmalıdır.

1.7.9 Personelin Katılımına İmkân Sağlanmalı

Yapılan değerlemenin yukarıda sayılan özellikleri sağlanması neticesinde çalışanlar eksiklerini bilecek eksiklerini gidermek için çalışacak artılarını geliştirecek işverenin kendisi hakkındaki düşüncelerini bilmek motive edici olmanın yanında kariyer hedeflerini (terfi durumunu) konuşur hale getirecek (UYARGİL C. , 1997).

1.8 Performans Değerleme Yöntemleri

1.8.1 Karşılaştırmalı Standartlar Yaklaşımı

Performans değerlendirmede bu yaklaşım işletmelerde çalışan bir personelin, diğer personel ile kıyaslanması ve işletmenin neyi amaçladığına beklentisinin ne olduğuna göre tercih edilen bir yöntemdir. Bu yaklaşımda, önceden belirlenen standartlar doğrultusunda performans değerlendirmeleri yapılmakta ve kıyaslanarak incelenmesine olanak sağlanmaktadır.

○ Basit Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde tüm çalışanlar gelişmiş güzel sıralanır. Yapılan sıralama sonrası işveren tarafından bu listedeki personeller için bir liste daha oluşturulur ve en başarılı kabul edilen personel yeni listenin en başına, en başarısız kabul edilen personel ise listenin en sonuna yazılır.

○ Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi

○ İkili Karşılaştırma Yöntemi: Personeller arası kıyaslamaya dayalı bu yöntemde tüm personeller yine bir listeye yazılır. Daha sonra her bir personel diğer tüm personeller ile tek tek kıyaslanarak başarısı diğer personellere oranla daha yüksek olan personele herhangi bir işaret/sembol verilir.

○ Zorunlu Dağıtım Yöntemi: Zorunlu dağılım yönteminde, personeller performans durumlarına göre, belirli gruplar içinde toplanır.

○ Bu gruplar içinde en iyi performansı gösteren ilk %10'luk grupla en kötü performansı gösteren ilk %10'luk grup bu yöntemle ortaya çıkar (UYARGİL C. , 1994).

1.8.2 Kesin Standartlar Yaklaşımı

Kesin standartlar yaklaşımında -karşılaştırmalı yaklaşımın tersine- çalışanları değerleyiciler, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, işle ilgili çeşitli boyutlara göre değerlendirebilmektedir.

1.8.3 Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi değerlendirmeyi enine boyuna değerlendiren olayın analiz eden, hal ve hareketlere odaklanan, ileriye dönük bir çözüm önerisi sunan ve her türlü

yoruma açık bulunan bir tekniktir. Ayrıca araştırmacının bu sürecite harcadığı çaba fazla olduğu için iş yükü ağır bir tekniktir.

1.8.4 Ağırlıklandırılmış Denetim Listesi Yöntemi

İyi tasarlanmış kontrol listesi doğru sonuçlar verir kullanılan bu yönteme ağırlıklandırılmış denetim listesi yöntemi denir. Bu yöntem gözleme dayalı davranışlar üzerinde durulur. Böylece değerlendirme hatalarının minimize olması sağlanır.

1.8.5 Grafik Derecelendirme Ölçekleri

Personellerin işe ilişkin (bilgi, beceri, verimlilik, iş kalitesi) performansını rakamsal olarak ifade etmede kullanılan istatistiksel değerlendirme tekniğidir.

1.8.6 Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği

Çalışanların performansını, iş yerindeki çalışmalarına göre ölçmeyi amaçlamaktadır.

1.8.7 Amaç-Sonuç Yönelimli Yaklaşımlar

✓ **AGY**

✓ **Sorumluluk Merkezi**

✓ **İş Standartları yöntemi:** İş standartları, bir işin değerlendirilmesinde başarı derecesinin tespitinde kullanılan standartlar olup, bu standartlar çerçevesinde yöneticilerin çalışanlardan beklentileri konusunda yardımcı olmaktadır.

✓ **Değerleme Merkezi Tekniği:** İşverenlerin, değerlendirilen işle ilgili araştırmalara katılımcıların eğitimli gözlemciler olmalarını sağlamak için bir araya gelebilecekleri merkezi bir konumdur.

1.8.8 Direkt İndeks Yaklaşımı

Performans standartları, yönetici ya da yönetici ile astın birlikte hazırlanmış oldukları ve üzerinde anlaşmaya vardıkları sonucu belirlenir. Standartlar işin gerektirdiği veriye göre genel nitelikte olup nesnel standartlara dayanır.

✓ **Nitelik ölçütleri:** Değerlendirmenin iyi yada kötü sonuçlar vermesi. Nicelik ölçütleri: Değerlendirme ile beklenen sonucun rakamsal değerleri.

✓ **360** derece performans değerlendirme sistemi, işletme içinde yapılan değerlendirmenin şeffaf olması neticesinde personellerin kendi performanslarının farkına varması sağlanarak, personellerin daha verimli sonuçlar elde etmeleri için hedef belirlemelerini, sonuçları değerlendirmelerini, geri bildirim sağlamalarını ve ödüllendirmeler gibi aşamalardan oluşan yöntemdir (SABUNCUOĞLU, 2000)

1.9 İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin amaçlarına ulaşması için işletme kaynaklarının planlama, örgütleme, personel yönetimi ve denetleme işlevlerini uygulayan İşveren dahil üretim faaliyetine doğrudan yada dolaylı biçimde gerçekleştiren İş görenlerin etkili ve verimli bir biçimde çalıştırılmasıyla ilgili faaliyetleri yöneten sistemin bütünüdür insan kaynakları yönetimi.

1.10 Yönetim İşlevleri

1.10.1 Plânlama

Amaçlara ulaşılması ve başarının sağlanması için alınan kararlar sürecidir

1.10.2 Örgütleme

Alınan kararların işleme konulması aşamasında kullanılan kaynakların bir araya getirilme sürecidir. Bu süreçte yetki dağılımının ve iletişim kanallarının sağlanması gerekir.

1.10.3 Personel Yönetimi

Planlanan ve örgütlenen işletmelerde çalışanların amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesi önderlik, güdüleme ve iletişim süreçlerinin uygulayan sistemdir.

1.10.4 Denetleme

İşletmenin personel yönetimi kapsamında örgütlenme süreci içerisinde planlanan amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirleme ve sapma varsa düzeltici eyleme geçme sürecidir.

İnsan kaynakları yukarıda adı geçen planlama örgütleme personel yönetimi ve denetleme yönetim işlevlerini adil, geliştirici, güdüleyici, duruma uygun geçerli ve

güvenilir personel katılımına imkân vererek sürekli değişime açık kapsamlı bir şekilde işletme hedefleri ile işgören hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak her iki tarafın da hedeflerine ulaşmasını koordine eden devamlı bir süreçtir. Bu süreçte hoşgörüyü esnekliğe başarı standartlarının yetersizliğine yer verilemez sonuçları işletmeye işverene ve çalışanlarına yansıtacağı için (ÖZLEM, 2016).

Performans değerlemesi insan kaynaklı yönetiminin (İKY) çalışma alanını kapsamaktadır. İnsan faktörü son derece önemli ve öncelikli konularının başında gelir. Sanayi devrimiyle başlayıp globalleşen dünyaya ayak uydurmak isteyen iş dünyasında hayatta kalmak için rakipleriyle mücadele vermek isteyen pazardaki hem konumunu hem Pazar payını korumak ileriye doğru kendini sınıfında geliştirmek sektörde kalabilme cabası içinde olmaları sahip oldukları kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanması lazımdır. Bu kaynakların başında da insan (emek) gücü ağır basmakta kalite başarı hiçbir zaman tesadüf değildir. Başarı ve kalitenin arkasında işgücü performansı iyi bir yönetim ve süre gelen yönetim işlevlerinin koordineli yönetilmesi vardır. Çalışanların (emeğin) başarısındaki sırrı iş başındaki performansının sebep ve sonuçlarının değerlendirilip sürekliliğini sağlamak adına çalışmalar yapmak gerekir. Bu çalışmalar yapılırken işletme yönetiminin alacağı her karar doğrudan işgücü performansını etkileyecektir. Yukarıda yapılan açıklamalara bakılarak işletme verimliliği eşittir iş performansı diye biliriz. O halde yatırımcının işverenin işletmenin iş hayatında alacağı kararlarda emeğin performansını göz arda edemeyeceği açık bir şekilde ifade edilmektedir. Başarının sırrı personellerde iş gücünde emekte olduğu bu yadsınamaz gerçeğin devamlılığı içinde gerek şirket içi eğitimler gerekse çağın gerekleri gelişen ve gelişmekte olan dünya standartlarına cevap verecek ortamın sağlanması yönetimin görevleri arasındadır. Yönetim sağladığı imkân ve olanakların karşılığını alabilmek adına belli dönemlerde yapmış olduğu değerlendirmeler neticesinde başarının veya başarısızlığın kaynağını sorgular varsa eğer sapmaların önlemleri alınır ve bir dahaki döneme alınacak önlemler neticesinde yeni planlar yapılır.

Performans değerlemesi aşamasında işgörenin çalışma ortamındaki davranışları hal ve hareketleri (iş ahlakı) iş ile ilgili tutumu (çalışma arkadaşlarına saygı) çıktısı ve devamsızlığı (işverene işe saygı) gibi konuların değerlendirmesini

yaparak sistemin kurulması ve iyileştirilmesi için gerekli önlemlerin alınmasında sağlar (ÖZTÜRK, 2009).

2. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARININ, ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİSİ:

İşletmeler, hızlı değişimlerin ve küresel çapta gelişmelerin yaşandığı çağda kendilerini sürekli yenilemek ve verimliliklerini arttırmak için farklı stratejiler ile farklı uygulamalar yapmak zorundadırlar. Bu stratejiler ve uygulamalar, genellikle iş verimliliğini arttırmak için iç müşteri diye tabir edilen işletme çalışanları özelinde yapılmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın bilimsel yönünü arttırmak için araştırmanın konusuna uygun olacak şekilde bir uygulama alanı belirlenerek araştırma sürdürülmüştür. Van ilinde araştırmaya uygun enerji sektöründe hizmet veren işletme olarak belirlenmiş ve bu işletmedeki çalışanlar üzerinden gerekli araştırmalar yapılmıştır.

Yapılan araştırmanın farklılığını ortaya koymak için gerekli alanyazın incelenmiş ve performans değerlendirme ile iş tatmini üzerine yapılan çalışmaların gerekse uygulama alanları gerekse de oluşturulan hipotezler açısından farklılık gösterdikleri saptanmıştır. Ayrıca performans değerlendirme ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu saptanmıştır. Bu alanda yapılacak daha fazla çalışmanın daha aydınlatıcı bir kılavuz oluşturmak açısından gerekli olduğu düşünülmektedir.

2.1 Literatür Çalışmaları

Performans değerlendirme ve/veya iş tatmini üzerine yapılan çalışmaların gerekse teoride gerekse de pratikte ne gibi katkılar sağladıklarını daha iyi kavrayabilmek için alanyazın incelenmiş ve aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Hüseyinli, B (2018). Verimlilik Odağında Kurumsal Gelişim: Çalışan açısından performans ve performans yönetimi verilen görevi yerinde ve zamanında teslim etme süreci ve elde edilen sonuç olarak tanımlansa da işletme ve kurum açısından performans ve performans yönetimi büyüyen ve gelişen rekabetçi pazarda kendini geliştirmek gelişirken büyümek ve pazarda kalma eğilimine sahip olmak için çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek çalışanların istek ve beklentilerine cevap vermek bu süreçte değerlendirmeler yapıp işletmeye yön vermek sürekliliği sağlamak olarak tanımlanır bu uygulamalar ise yönetimin teminatında olduğunun bir göstergesidir.

Özlem, A. (2016) İnsan Kaynakları Yönetimi: Globalleşen büyüyen gelişen teknolojiye rekabetçi pazara ve buna ek bilinçlenen ve çeşitlenen müşteriye cevap verme noktasında işletmecinin ortaklarını çalışanlarını ve ilgi gruplarına farkını ve değerini hissettirmek için yönetsel anlamda donanımlı olması gerekmektedir. Bunun için işletmenin her alanında kendini yenileyen ve yeniliğe açık çalışmalar yapmalı bu çalışmalara konu olan insan emek gücünü farklı değerlendirmelidir. Bu değerlendirme esnasında çalışanlarının işe başlama ve sürekliliği boyunca beklentilerine cevap vermeli teşvik etmeli ve onların bu sürecin önemli bir parçası olduğunun bilincinin oluşturulması bakımından çalışmalar yapılmalı.

Smith, A (2016) Milletlerin Zenginliği: İnsanlık var oluştan itibaren yaşamı boyunca yaşamış olduğu evrimin geçirmiş olduğu zamanın geldiği noktayı özetlemiş ve bu döngüyü hala yaşamakta olduğunu anlatmıştır. Bu döngüde insan faktörünün her aşamada yer almasına dikkat çekmiş yön verecek olanında yine insan olduğunun altını çizmiştir. Emegın en verimli şekilde kullanılması için Smith'in iş bölümü ile ilgili söylediklerinde de görülebilir. Smith'e göre iş bölümü ile yapılacak bir işin daha başarılı olması temelde 3 nedene bağlıdır. İlki el becerisinin gelişmesi, bir işe yönelik olan bilgi ve tecrübe, ikincisi zamanın doğru ve verimli kullanılması, sonuncusu ise işi kolaylaştıran makine ve ekipmanlardır.

Ergin, G (2012) Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye çalışanları Üzerine Bir Uygulama: Bu çalışmada iş gücü odaklı çalışmalara dikkat çekilerek işletmelerin büyümesinde gelişmesinde çalışanların rolünün büyük olduğunu ve bununda yapılacak değerlendirmelerle artırılması hususunda yapılacak çalışmalara değinilmiştir. Performans eşittir motivasyon dengesinin ve arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmanın amacı belediye çalışanlarında yapılan değerlemeden performans ve motivasyon ilişkisinin incelenmesidir. Belediye çalışanları yapılan çalışma 68 i kadın 72 si erkek olmak üzere 140 kişi katılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre çeşitli yaş, meslek, eğitim, kıdem gruplarına yapılan istatistiki çalışmada farklılıklar gözlemlenmiştir. S.P.S.S 17 programı kullanılmış olup, Mann Withney-U, Kruskall Walls-H testi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak da yapılan değerlendirmeler alınan sonuçlar eğitimin çalışma koşulunun davranış ve hal harekâtın kişiler gruplar üzerinde

etkileri farklılık göstermektedir. Ödülün ve cezanın etkisinin yadırganamayacak kadar etkin olduğu barizdir.

Peru, O. E. (2010) İşletmelerde Performans Ölçümlemesi ve Bir Uygulama Örneği: Bu çalışmada performans ve performans değerlendirme çalışmaları kullanılan teknikler ve mali birimler ile ilişkisi göz önünde bulundurularak işletme üzerindeki etkileri gözlemlenmiştir. Sonuç olarak da kar amacı güden işletmelerde girdi ve çıktının değerlendirilmesi konusunda katılan giderler ilgi gruplarının (işletmeciler, hissedarlar, çalışanlar ve üretime katkı sağlayanların) beklentileri değerlendirilmiştir bu yönde izlenecek alınacak kararlar belirlenmiştir.

Demirci, K. (2009) İşletmecilik: Kuram ve Uygulama: İşletmenin iş hukukunda ve mevzuatta tanımının yapılması böylelikle bu tanımlara göre kararlar ve öneriler değerlendirilmeli ve alınmalı hususundan bahsedilmiştir.

Öztürk, Serkan (2009) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama: Bu çalışmada insan ve insan kaynağının emeğin ve emekçinin çalışan üretime hizmete katkı sağlayan her bireyin bulunduğu sektörde temel öğeyi oluşturduğunu yapı taşı olduğunun ve bunun yönetilmesi yön verilmesiyle elde edilecek başarıdan bahsedilmiştir. Yapılan uygulama ile de yapıldığı sektörün belirli zaman dilimindeki değerlendirme sonuçları kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama ile de bir sonraki dönem için sonuca göre önlemler alınmıştır. Uygulama Kocaeli ilinde bir otomotiv sektöründe 55 çalışanı katkılarıyla performans değerlendirme 4 yöntem kullanılarak demografik özelliklere göre değerlendirilmiştir. Sonuçlar neticesinde performansa etki eden ve sebep olan her türlü bulgu göz önüne alınarak alınması gereken önlemler ve devamlılığa esas olan kararlar alınmıştır. Bu kararlar adil ücret, terfi, ödül, kariyer, eğitim ve ceza şeklinde olup çalışanların işlerini sahiplenmeleri cesaretlenmeleri sağlanmalı şeffaf yönetim anlayışıyla desteklenmelidir.

Aygın, A. N. (2007) Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama: Üretim ve hizmet aşamasındaki girdi ile çıktının arasındaki farkı ve hele ki pazardaki rekabet unsurunu belirleyen insan emek gücünün olduğunun farkına varılması ve akabinde buna göre çalışma hayatına yön verilmesi konu edinilmiştir. Uygulama ile de art ve eksiler değerlendirilmiştir. Uygulama 58 adet sorudan oluşan anket ile 171 il ve ilçe belediye çalışanlarına uygulanmıştır. Elde edilen veriler spss 12 programına göre çalışanların

demografik özelliklerine ilişkin değerlendirilmiştir. Sonuç çalışanların beklentileri ile zamanın koşul ve şartlarına cevap veremeyen yönetim anlayışı neticesinde beklenen ve amaçlanan başarının sağlanamadığı tespit edilmiştir. Yapılan performans değerlemenin motivasyonla arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir.

Süzen, A. Z. (2007) İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlk Öğretim Okuldaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri: Performans ve performans değerlendirme tanımları yapılırken neye kime neden yapıldığı ne amaçla değerlendirildiği göz önünde bulundurulmalı. İnsanın yaşamı boyunca üstlenmiş olduğu her rolün bir beklentisi amacı ve gayesi olduğu ihtiyaçların buna sevk ettiği unutulmamalıdır. Yapılan uygulama neticesinde edilen tecrübe ve görüşler ile gerek eğitim hayatı gerekse çalışma hayatında performansın tanımının alınacak geri dönüşlerin hepsinin kaynağında amaç ve beklentiler yer almakta alına ücret sağlanan yaşam şartları ve ortam değerlendirildiğinde üretimde olduğu gibi eğitimde de girdi çıktı değimi kullanılacak olursak daha iyi nesiller bilgili eğitilmiş insanlar kazanılmış olur.

Görür, F. (2005) Performans ve İnsan: Üretim faktörlerinden biri olan emek iş gücünün(insanın) plan ve programlı bir şekilde yönlendirilmesiyle elde edilecek sonuçlarının performansa dayalı kazanımların değerlendirilmesinden bahsedilmiştir.

Barutçugil, İ. (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Gelişen teknolojiye ayak uydurulması artan rekabet ve Pazar payının korunması ve genişletilmesi için stratejik kararların alınması ve uygulanması bu uygulamada en önemli faktörün insan olduğu ve uygulamanın buna göre şekillenmesi adına alınması gereken karar uygulanması gereken yöntemlerden bahsedilmiştir.

Fındıkçı, İ. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları yönetiminin önemi personel ve çalışanlar açısından faydası işverenlere sağladığı kolaylık ve çalışma hayatına kattığı önem kapsamış olduğu stratejik ve operasyonel görevlerden bahsedilmiştir.

Sabuncuoğlu, Z. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi: Birden fazla çalışan barındıran (çalıştıran) işletmelerde insan kaynakları departmanının personeller arası iş bölümü iletişimi çalışma plan ve programı çalışanlar açısından beklentiler ile işveren açısından beklentilerin karşılanmasında önemli bir role sahiptir. Üstlenmiş olduğu rol personel açısından; personellerin iş başı yaptığı an itibari ile vasıflı olmalarını, işe

uyum sağlamalarını, çalışma şart ve koşullarına uygun hale gelmesini, bilgi ve tecrübeye sahip gelişime açık eğitimler ile desteklenmesini, çalışanlar arası iletişimin sağlanmasını, maaş, ücret, mesai, tatil, kariyer, tazminat, sigorta, terfi vb. konularda destek ve danışmalık görevi sağlarlar. İş veren açısından üstlenmiş olduğu rol; işletmenin hedeflerine ulaşması amacını gerçekleştirmesi için iyileştirilen çalışma koşullarının belirli dönemlerde değerlendirmeler yapılıp analizleri doğrultusunda önlemler alıp sonraki dönemlerde karşılaşılacak engelleri minimize etmektir. Müşteri ve ilgi grupları açısından insan kaynaklarının üstlenmiş olduğu rol ; müşterilerin ve ilgi gruplarının beklentileri göz önüne alınarak satış öncesi ve sonrası kaliteli, tatmin edici sağlıklı ve güvenilir ürün ve hizmetin sağlanması için garantörlük etmektir.

Robert, A. (1998) Performans Ölçümünde kullanılan Yöntemler. İşletmelerin belirlemiş oldukları vizyon ve misyonları çerçevesinde işletmelerin devamlılığını sağlamak amaçlarını gerçekleştirmek eksikliklerini belirlemek görmek önlemler almak iyileştirmeler yapmak iyi olan yönlerini de geliştirmek için performans değerlendirmeleri yaparlar. Yapılan değerlendirmeler yapılma nedenine göre ölçütler kullanılır.(finansal ve finansal olmayan olarak)

Uyargil, C.(1997) Bilgi ağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değerşen Rol ve Sorumlulukları: İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri için zamana ayak uydurmaları gelişen ve değerşen dünya düzeninde rekabet piyasalarında yer edine bilmeleri adına standartların ve sistemin doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Bunun içinde etkin bir yönetim tecrübeli bir insan kaynakları yönetimi gelişmiş teknolojiye ve eğitilmiş çalışanlara sahip olunması gerekir.

Uygarlıgil, C. (1994) İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: İşletmelerde performans yönetimi insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenmiş zaman dilimlerinde yapılan değerleme ölçütleri kullanılarak şeffaf ve adil olarak yapılan ve sonuçları doğrultusunda alınacak kararların iyileştirme ve geliştirme cabası ile amaçlara ve başarıya ulaşma beklentileri sağlama sistemidir.

Erdoğan, İ. (1991) İşletmelerde Personel Secimi ve Başarı Değerleme Teknikleri: İşletmelerde işe alım sürecinin işletmeler açısından önemi başarıyı etkileyen unsur olmasından ötürüdür. Personellerin yetkinliği ve niteliği işletmeye sunacağı katkılarına zemin hazırlar. Çalışanların demografik özellikleri doğrultusunda işe bölümü yapılması yapılan işe bölümü ve değerlendirme çalışmaları bu doğrultuda

gözlemlenerek analiz edilmeli sonuçları içinde eksiklerin giderilmesi iyileştirilmeler için gereken önlemlerin alınması. İyi sonuçların ise geliştirilmesi ve doğru planlamalar ile yön verilmesi gerekir.

2.2 Uygulama

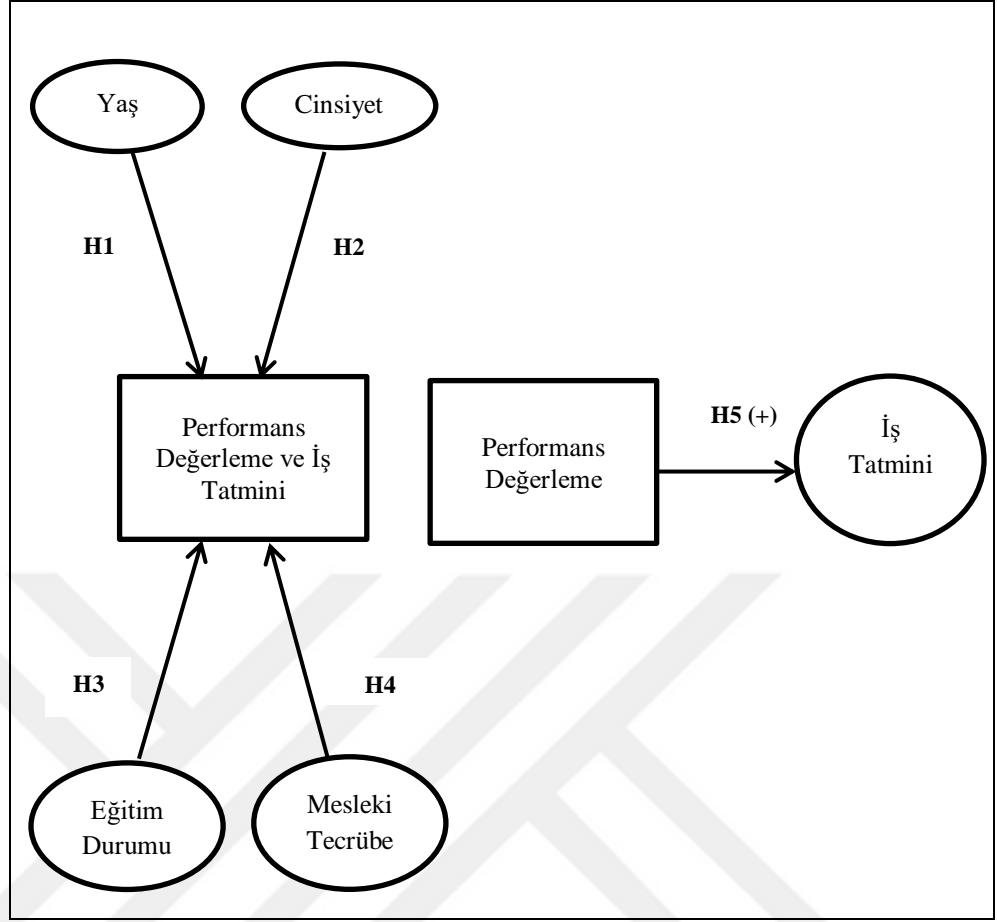
Çalışmada uygulama alanı belirlendikten sonra çalışmanın bilimsel yönünü daha iyi aktarabilmek için çalışmanın yöntem, model, hipotez, materyal ve örneklem hacmi hakkında gerekli bilgilerin sunulması uygun görülmüş ve bu başlıklara aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.2.1 Araştırmanın Yöntemi

Van İli Enerji Sektöründe hizmet veren işletme çalışanları özelinde gerçekleştirilen araştırmada basit rastgele örneklem yöntemi uygulanarak işletmede bulunan çalışanlarla performans değerlendirme ve iş tatmini üzerine anket çalışmaları yapılmıştır.

2.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Performans değerlendirme ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmada çalışmanın daha iyi anlaşılması için gerekli model ve hipotezler aşağıda belirtilmiştir.



Şekil 2. 1. Araştırmanın Modeli

H₁: Performans değerlendirme ve iş tatmini çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

H₂: Performans değerlendirme ve iş tatmini çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Performans değerlendirme ve iş tatmini çalışanların eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Performans değerlendirme ve iş tatmini çalışanların mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Performans değerlendirme uygulamalarının, çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

2.3.1 Araştırmada Kullanılan Materyal

Çalışmanın iş tatmini ile ilgili olan ölçeği ise Başol ve Çömlekçi'nin (2020) yaptıkları "İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması" isimli çalışmadan faydalanılarak oluşturulmuştur. İki bölümden oluşturulmuş anketin

ilk bölümünde çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi özelliklerini ortaya koyan sorular mevcutken, ikinci bölümde ücret yönetimi ve iş tatmini ile alakalı sorular mevcuttur. Performans değerlendirme için 7 adet, iş tatmini içinse 5 adet olmak üzere toplam 12 adet soru belirlenmiştir. 5’li Likert Ölçeğiyle oluşturulan ölçekte ‘‘1 Kesinlikle Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum ve 5 Kesinlikle Katılıyorum’’ şeklinde katılım düzeyleri oluşturulmuştur. Anketlerin bir kısmı yüz yüze yapılırken bir kısmı online yapılmış ve elde edilen veriler önce Exell programında düzenlenmiş daha sonra gerekli analizlerin yapılması için SPSS programına aktarılmıştır.

2.3.2 Araştırmanın Örneklem Hacmi

Örneklem sayısının en az kaç kişi olması gerektiğiyle ilgili yapılan bazı araştırmalara bakıldığında Catell (1978) minimum örneklem büyüklüğünün ölçme aracında yer alan toplam madde sayısının 3-6 katı civarında olmasının yeterli olacağını belirtirken, Şencan (2005) toplam ölçek maddelerinin en az 5 katı kadar verinin toplanması gerektiğini belirtmiştir. Bu varsayımlara göre ölçekteki madde sayısının 12 olduğu göz önüne alındığında ortalama 70 üzeri kadar verinin elde edilmesinin yeterli olduğu anlaşılmaktadır ($12 \times 6 = 72$). Ayrıca %95 güven aralığını yakalamak için örneklem sayısının en az kaç kişi olması gerektiği üzerine Yamane (1967), belirlediği formül üzerinden de gerekli ölçümler yapılmıştır:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot (e^2)}$$

n: İstenilen güven düzeyi için yeterli örneklem sayısı

N: Evren

e^2 : %5 puanlık hata (doğruluk/güven düzeyi)

Çalışan sayısının 110 kişi olduğu enerji sektörü işletmesinde örneklem hacmini hesaplamak için gerekli değerler formülde yerine yazıldığında 86 kişiden fazla olması gerektiği anlaşılmıştır.

$$86,27 = \frac{110}{1 + 110 \cdot (0,05)^2}$$

Anketlerin eksik ya da yanlış doldurulması göz önünde bulundurularak belirlenen örneklem hacmini üzerinde olacak şekilde 100 çalışanla anket yapılmış ve

4 adet anket eksik ve yanlış doldurulduklarından dolayı çalışmaya dâhil edilmemiştir. Çalışma uygun örneklem hacminin üzerinde olacak şekilde 96 anket verisinden oluşturulmuştur.

2.3.3 Araştırmanın Bulguları

Anket verileri SPSS programı aracılığıyla analiz edilerek gerekli bilgiler tablolara aktarılmış ve yorumlanmıştır. Analiz aşamasında öncelikle çalışanların tanımlayıcı bulgularını belirlemek için frekans analizi yapılmıştır.

Tablo 2. 1. Ankete Katılanlara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Tanımlayıcı Bulgular	Değerler	%
Cinsiyet		
Kadın	31	32,3
Erkek	65	67,7
Yaş		
18-24	19	19,8
25-31	21	21,9
32-38	21	21,9
39-45	18	18,8
46 ve üstü	17	17,7
Eğitim Seviyesi		
Lise	19	19,8
Yüksekokul	20	20,8
Lisans	16	16,7
Yüksek Lisans	27	28,1
Doktora	14	14,6
Mesleki Tecrübe		
1-3 yıl	23	24,0
4-6 yıl	20	20,8
7-10 yıl	22	22,9
11-15 yıl	19	19,8
16 yıl ve üstü	12	12,5
TOPLAM	96	100

Tablo 2.1 incelendiğinde ankete katılan 96 çalışana ait tanımlayıcı bulguların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve çalışma süreleri açısından değerlendirildiği görülmektedir. Elde edilen tanımlayıcı frekans değerlerine göre ankete katılanların

çoğunluğunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır (65; %67,7). Katılımcıların yaş durumlarına göre en çok katılım sağlayanların 25-31 yaş aralığı ile 32-38 yaş aralığına (21; %21,9) sahip olanlardan oluştuğu görülmektedir. Eğitim seviyesi açısından en çok katılım gösterenlerin yüksek lisans eğitim düzeyine (27; %28,1) sahip çalışanlar olduğu, mesleki tecrübe açısından ise en çok katılım sağlayanların 1-3 yıl mesleki tecrübeye (23; %24) sahip çalışanların olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. 2. Ölçek İfadelerinin Tanımlayıcı Bulguları

Ölçek İfadeleri	Ortalamalar	S. Hata
1- İş yerimin yaptığı performans değerlendirmeleri hakkında bilgi sahibiyim.	3,16	0,109
2- Performans değerlendirme yöntemi çalışanların eksiklerini tamamlamaları için yardımcı olmaktadır.	2,87	0,132
3- Performans değerlendirme sonuçları ücret artışı veya terfi açısından kullanılmaktadır.	3,52	0,118
4- Performans değerlendirme yöntemi ile çalışanlar çalışmayanlardan ayırt edilebilmektedir.	2,42	0,141
5- Performans değerlendirme yöntemi tüm çalışanlara adil bir şekilde uygulanmaktadır.	3,21	0,125
6- Performans değerlendirme adil ve objektif bir şekilde yapılmaktadır.	3,37	0,114
7- Performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışanlara geri bildirim yapılmaktadır.	3,15	0,135
8- İşimi keyifli bulmaktayım.	2,95	0,122
9- Mevcut işimden memnunum.	3,07	0,122
10- İşimi severek yapmaktayım.	3,20	0,088
11- İş yerimde zamanımı iyi geçirmekteyim	3,15	0,102
12- İş yerimdeyken mutlu olmaktayım.	3,15	0,111

Tablo 2.2 incelendiğinde ölçek ifadelerine ait ortalamaların çoğunlukla 3'ün üzerinde bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip ifadenin performans değerlendirme boyutundaki 3. ifadenin (3,52) olduğu en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise performans değerlendirme boyutundaki 4. ifadenin (2,42) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. 3. Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

	Değerler	
KMO	0,798	
Sigma	0,000	
Açıklanan Toplam Varyans	%64,58	
Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri	
Performans Değerleme2	0,866	
Performans Değerleme6	0,837	
Performans Değerleme7	0,806	
Performans Değerleme5	0,803	
Performans Değerleme1	0,765	
Performans Değerleme4	0,591	
Performans Değerleme3	0,555	
İş Tatmini4		0,889
İş Tatmini1		0,839
İş Tatmini5		0,834
İş Tatmini3		0,820
İş Tatmini2		0,631

Ölçeklere ait faktör analizlerinin yapılabilmesi için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ≥ 0.50 ve Bartlett's Sphericity tekniğinin sonuçlarındaki sigma anlamlılık değerinin $(p) \leq 0.05$ olması gerekmektedir (Field, 2000). Tablo 2.3 incelendiğinde 12 maddelik ölçeğe ait faktör analizinde (KMO) değerlerinin 0,79 ve p değerinin 0,000 olduğu görülmektedir. Yapılan literatür araştırmalarında açıklanan toplam varyans değerlerinin geçerliliği üzerine ise farklı değerler ortaya konmuştur. Örneğin, Dunteman (1989) %40-60; Henson ve Robert (2006) %52,03; Hair ve diğerleri (2009) %60 ve üzeri olması gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 2.3'e göre açıklanan toplam varyans değerinin (%64,58) belirtilen değerlere göre uygunluk gösterdiği anlaşılmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yüklerinin ne kadar olması gerektiği üzerine yapılan araştırmalarda ise Field (2000) göre en az %40, Hair ve diğerlerine (2009) göre de en az %50 olması gerektiği belirtilmiştir. Tablo 2.3 'te performans değerlendirme ve iş tatmini ölçeklerine ait maddelerin faktör yüklerinin %50'den büyük değerler aldıkları ve bu durumda herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmadığı anlaşılmaktadır.

2.3.4 Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Ölçek maddelerinin iç tutarlılık ölçüsü için kullanılan Cronbach Alfa değerleri 0 ile 1,00 arasında bir değer almakta ve 1,00 değerini alması ise güvenilirliğin mükemmel olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kılıçlı 2021: 177).

Tablo 2. 4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha=0,689 N=12	
Faktörler	Cronbach's Alpha Değeri Silinirse
Performans Değerleme	0,783
İş Tatmini	0,886

Ölçekteki soru sayısı az olduğunda, Cronbach's Alpha ≥ 0.60 olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görünmektedir (Sipahi vd., 2008: 89). Tablo 2.4 incelendiğinde 12 madde ve 2 faktörden oluşan ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerinin 0,689 olduğu ve bu durumda ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. 5. Normallik Testi

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Performans Değerleme	0,519	-0,746
İş Tatmini	0,772	-0,254

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda verilerin normal dağılım gösterip göstermediği görebilmek için araştırmacıların çarpıklık ve basıklık değerlerini baz aldıkları anlaşılmış ve farklı araştırmacıların bu değerler üzerinde farklı değer aralıkları belirledikleri görülmüştür. Araştırmacılardan Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık değerleri ile basıklık değerlerinin +/-1,5 aralığında olması gerektiğini belirtmişken, Darren (2011), çarpıklık ve basıklık değerlerinin +/-2 olmasını uygun görmüştür. Tablo 2.5'e göre elde edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin her iki değer aralığını da sağladığı görülmektedir. Bu doğrultuda verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılarak analizlerde parametrik yöntemlerin kullanılmasının uygun olacağı anlaşılmıştır.

Tablo 2. 6. Değişkenler Arasında Çoklu Bağlantı Analizi

Değişkenler	İş Tatmini	Performans Değerleme	VIF	CI
İş Tatmini	1			
Performans Değerleme	0,418	1	1,00	6,78

$p < 0.05$ anlamlıdır.

Değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığını ve araştırma modeli kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi korelasyon analizleri belirlemeye yardımcı olmaktadır. Bir araştırmada yer alan değişkenler arasında güçlü ilişkilerin var olmasına çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) denilmektedir (Çokluk vd., 2021:

35). Ortak bir yöntem varyans sapması, korelasyon matrisi prosedürüyle kontrol edilebilir (Rodríguez-Ardura, Meseguer-Artola, 2020). Her iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının. 90'dan küçük olması, elde edilen veriler için ortak bir yöntem varyans yanlılığının olmadığını göstermektedir (Bagozzi vd., 1991: 437; Pavlou ve El Sawy, 2006: 218). Tablo 2.6 incelendiğinde değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının (0,418), 0,90'dan küçük olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olmadığını söylemek mümkündür.

Çoklu doğrusal bağıntıyı tespit etmek için kullanılan diğer yöntemler ise varyans artış faktörü (Variance Inflation Factor/VIF) ve koşul indeksinin (Condition Index/CI) kullanılmasıdır. VIF, bağımsız değişkenlere ilişkin korelasyon matrisinin tersinin köşegen öğeleri olarak ifade edilir. VIF bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinin derecesini belirlemek için hesaplanmaktadır. VIF 10'a eşit veya daha büyük ise, çoklu doğrusal bağıntı problemi mevcuttur. CI'nin 10'dan küçük olması çoklu doğrusal bağıntı olmadığı gösterirken, 10 ile 30 arasında ise orta derecede; 30'un üzerinde ise aşırı derecede çoklu doğrusal bağıntı söz konusudur (Büyüküysal ve Öz, 2016: 111). Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerlerinin ve CI değerlerinin 10'dan küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlere göre de iş tatmini ve performans değerlendirme değişkenleri arasında çoklu bağıntının olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2. 7. Performans Değerleme ve İş Tatmini Değişkenlerine Ait Genel Ortalamalar

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Hata
Performans Değerleme	96	3,10	0,096
İş Tatmini	96	3,11	0,090

Tablo 2.7 incelendiğinde işletmenin performans değerlendirme yöntemi ve iş tatmini değişkenlerine ait genel ortalamaların 3'ün üzerinde olduğu yani vasat düzeyde ortalama değerlere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Birbirine yakın olan genel ortalamalara göre daha yüksek değerlendirilen değişkenin iş tatmini değişkeni olduğu görülmektedir (3,11>3,10).

Tablo 2. 8. Değişkenlerin Cinsiyet Faktörüne Göre Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	S. Hata	t	p
Performans Değerleme	Kadın	31	2,79	0,13	-2,57	0,012
	Erkek	65	3,25	0,12		
İş Tatmini	Kadın	31	3,06	0,15	-0,34	0,728
	Erkek	65	3,13	0,11		

Bağımsız örneklem t testi, bağımsız değişkenlerin en fazla 2 gruba ayrılabilirdiği durumlarda kullanılmaktadır. Cinsiyet bağımsız değişkeni, kadın ve erkek olarak en fazla iki gruba ayrıldığı için bağımsız örneklem t testi analizi yapılmıştır. Tablo 2.8 incelendiğinde performans değerlendirme yöntemi ve iş tatmini değişkenlerinin cinsiyet faktörüne göre değerlendirmelerinde istatistiksel açıdan sadece performans değerlendirme değişkeni açısından anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Ortalama değerler açısından en yüksek değerlendirmeyi erkek çalışanların, performans değerlendirme değişkeni üzerine yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda “ H_1 : Performans değerlendirme ve iş tatmini değişkenleri, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir” hipotezinin reddedildiği anlaşılmaktadır ($H_1 \rightarrow \text{Red}$).

Tablo 2. 9. Değişkenlerin Yaş Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Analizi

Değişkenler	Yaş Grupları (I)	Yaş Grupları (J)	Ortalama Farklar (I-J)	N	Ortalama	S. Hata	p
Performans Değerleme	18-24	25-31	-0,15539	19	2,79	0,16	0,003
		32-38	-0,28464				
		39-45	-0,09983				
		46 ve üstü	-1,09376*				
	25-31	18-24	0,15539	21	2,95	0,17	
		32-38	-0,12925				
		39-45	0,05556				
		46 ve üstü	-0,93838*				
	32-38	18-24	0,28464	21	3,08	0,23	
		25-31	0,12925				
		39-45	0,18481				
		46 ve üstü	-0,80912*				
	39-45	18-24	0,09983	18	2,89	0,16	
		25-31	-0,05556				
		32-38	-0,18481				
		46 ve üstü	-0,99393*				
46 ve üstü	18-24	1,09376*	17	3,89	0,25		
	25-31	0,93838*					
	32-38	0,80912*					

		39-45	0,99393*				
İş Tatmini	18-24	25-31	0,19850	19	3,08	0,16	0,000
		32-38	0,11278				
		39-45	0,57310				
		46 ve üstü	-1,13932*				
	25-31	18-24	-0,19850	21	2,88	0,12	
		32-38	-0,08571				
		39-45	0,37460				
		46 ve üstü	-1,33782*				
	32-38	18-24	-0,11278	21	2,97	0,18	
		25-31	0,08571				
		39-45	0,46032				
		46 ve üstü	-1,25210*				
	39-45	18-24	-0,57310	18	2,51	0,07	
		25-31	-0,37460				
		32-38	-0,46032				
		46 ve üstü	-1,71242*				
	46 ve üstü	18-24	1,13932*	17	4,22	0,22	
		25-31	1,33782*				
		32-38	1,25210*				
		39-45	1,71242*				

Tek yönlü anova analizleri, bağımsız değişkenin 2’den fazla gruplara ayrılabilirdiği durumlarda kullanılmaktadır. Yaş faktörü bağımsız değişkeni, 2’den fazla gruba ayrılabilirdiği için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Tablo 2.9 incelendiğinde performans değerlendirme yönetimi ve iş tatmini değişkenlerinin yaş faktörüne göre değerlendirmelerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Katılım düzeylerine bakıldığında birbirine yakın bir dağılımın olduğu ve eşteş varyans şartının sağlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda Tukey testi yapılmasının uygun olduğu anlaşılmıştır. Ortalama farkları gözlemleyebilmek için yapılan Tukey testi ile ortalama değerler açısından performans değerlendirme ve iş tatmini değişkenlerini yüksek değerlendirenlerin 46 yaş ve üzeri çalışanların olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda “ H_2 : Performans değerlendirme ve iş tatmini çalışanların yaş faktörüne göre farklılık göstermektedir” hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır ($H_2 \rightarrow$ Kabul).

Tablo 2. 10. Değişkenlerin Eğitim Seviyesi Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Analizi

Değişkenler	Eğitim Seviyesi Grupları (I)	Eğitim Seviyesi Grupları (J)	Ortalama Farklar (I-J)	N	Ortalama	S. Hata	p
	Lise	Yüksekokul	-0,77368*				0,001

Performans Değerleme		Lisans	-0,67904	21	2,33	0,17	0,045
		Yüksek Lisans	-0,38903				
		Doktora	-1,34103*				
	Yüksekokul	Lise	0,77368*	20	3,28	0,20	
		Lisans	0,09464				
		Yüksek Lisans	0,38466				
	Lisans	Doktora	-0,56735	19	3,28	0,19	
		Lise	0,67904				
		Yüksekokul	-0,09464				
	Yüksek Lisans	Yüksek Lisans	0,29001	27	2,91	0,15	
		Lise	0,38903				
		Doktora	-0,95200*				
	Doktora	Lise	1,34103*	14	3,78	0,23	
		Yüksekokul	0,56735				
		Lisans	0,66199				
	İş Tatmini	Lise	Yüksek Lisans	0,95200*	21	2,90	
Yüksekokul			-0,68789				
Lisans			-0,29539				
Yüksekokul		Yüksek Lisans	-0,00975	20	3,29	0,22	
		Doktora	-0,50075				
		Lise	0,68789				
Lisans		Lisans	0,39250	19	2,94	0,21	
		Yüksek Lisans	0,67815				
		Doktora	0,18714				
Yüksek Lisans		Lise	0,29539	27	3,17	0,15	
		Yüksekokul	-0,39250				
		Lisans	0,28565				
Doktora		Doktora	-0,20536	14	3,28	0,21	
		Lise	0,00975				
		Yüksekokul	-0,67815				
		Doktora	Lisans	-0,49101	14	3,28	0,21
	Lise		0,50075				
	Yüksekokul		-0,18714				
	Doktora	Lisans	0,20536	14	3,28	0,21	
		Lise	0,50075				
		Yüksek Lisans	0,49101				

Eğitim seviyesi faktörü bağımsız değişkeni, 2'den fazla gruba ayrılabilirdi için tek yönlü anova analizi yapılmıştır. Tablo 2.10 incelediğinde performans değerlendirme yöntemi ve iş tatmini değişkenlerinin eğitim seviyesi faktörüne göre değerlendirmelerinde sadece ücret yönetimi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Katılım düzeylerine bakıldığında birbirine yakın bir dağılımın olduğu ve eşleş varyans şartının sağlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda Tukey testi yapılmasının uygun olduğu anlaşılmıştır. Ortalama farkları gözlemleyebilmek için yapılan Tukey testi ile ortalama değerler açısından her iki değişkende de en yüksek değerlendirmeyi yapanların doktora eğitim

seviyesine sahip çalışanların, olduğu görülmektedir. Tablo değerlerine göre “**H₃**: Performans değerlendirme ve iş tatmini, çalışanların yaş faktörüne göre farklılık göstermektedir” hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır (**H₃**→Kabul).

Tablo 2. 11. Değişkenlerin Mesleki Tecrübe Faktörüne Göre Analizi

Değişkenler	Mesleki Tecrübe Grupları (I)	Mesleki Tecrübe Grupları (J)	Ortalama Farklar (I-J)	N	Ortalama	S. Hata	p
Performans Değerleme	1-3	4-6	-0,25839	23	2,77	0,14	0,000
		7-10	-0,35319				
		11-15	-0,13207				
		16 ve üstü	-1,39648*				
	4-6	1-3	0,25839	20	3,02	0,17	
		7-10	-0,09481				
		11-15	0,12632				
		16 ve üstü	-1,13810*				
	7-10	1-3	0,35319	22	3,12	0,23	
		4-10	0,09481				
		11-15	0,22112				
		16 ve üstü	-1,04329*				
	11-15	1-3	0,13207	19	2,90	0,17	
		4-10	-0,12632				
		7-10	-0,22112				
		16 ve üstü	-1,26441*				
	16 ve üstü	1-3	1,39648*	12	4,16	0,26	
		4-10	1,13810*				
		7-10	1,04329*				
		11-15	1,26441*				
İş Tatmini	1-3	4-6	0,07609	23	3,02	0,13	0,000
		7-10	0,13518				
		11-15	0,20503				
		16 ve üstü	-1,37391*				
	4-6	1-3	-0,07609	20	2,95	0,14	
		7-10	0,05909				
		11-15	0,12895				
		16 ve üstü	-1,45000*				
	7-10	1-3	-0,13518	22	2,89	0,19	
		4-10	-0,05909				
		11-15	0,06986				
		16 ve üstü	-1,50909*				
	11-15	1-3	-0,20503	19	2,82	0,16	
		4-10	-0,12895				
		7-10	-0,06986				
		16 ve üstü	-1,57895*				
	16 ve üstü	1-3	1,37391*	12	4,40	0,24	
		4-10	1,45000*				
		7-10	1,50909*				
		11-15	1,57895*				

Tablo 2.11 incelendiğinde performans değerlendirme yönetimi ve iş tatmini değişkenlerinin mesleki tecrübe faktörüne göre değerlendirmelerinde istatistiksel

açından anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Katılım düzeylerine bakıldığında birbirine yakın bir dağılımın olduğu ve eşteş varyans şartının sağlandığı görülmektedir. Bu doğrultuda Tukey testi yapılmasının uygun olduğu anlaşılmıştır. Ortalama farkları gözlemleyebilmek için yapılan Tukey testi ile ortalama değerler açısından performans değerlendirme ve iş tatmini değişkenlerini en yüksek değerlendirenlerin 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanların olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda “**H₄**: Performans değerlendirme ve iş tatmini, çalışanların mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir” hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır (**H₄**→Kabul).

Tablo 2. 12. Performans Değerlemenin İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Regresyon Analizi

Değişkenler	Katsayı	Beta	S. Hata	T- İstatistik	Önem (p)
Sabit Değer	1,889		0,286	6,612	0,000
Performans Değerleme	0,393	0,418	0,088	4,466	0,000
R ²	0,175				

Tablo 2.12 incelendiğinde performans değerlendirme yönteminin iş tatmini üzerindeki etkisinde basit doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Tabloda görünen R² değeri ve önem (p) değerlerine göre performans değerlendirme, iş tatmininin anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İş tatmini değişkenine ilişkin toplam varyansın %0,175’inin performans değerlendirme yöntemi ile açıklanabileceği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda “**H₅**: Performans değerlendirme uygulamalarının, çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.” hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır (**H₅**→Kabul).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Gerekse kâr amacı güden kuruluşlar gerekse de kâr amacı gütmeyen kuruluşlar yaptıkları faaliyet alanına göre bir takım uygulamalar ile daha verimli olmak mecburiyetindedirler. İş gücüne dayalı olan verimlilik faaliyetlerinde genellikle çalışanların yaptıkları işten memnun kalmaları ve belli bir tatmin duygusuyla çalışmaları işletmelerin en çok özen gösterdikleri durumlardır. Böylelikle çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık duygusuyla hareket edebilmeleri ve çalıştıkları işletmeyi daha yukarılara taşımak için gayret gösterdikleri muhakkaktır. İşletmelerin bunu sağlayabilmesi için yaptıkları uygulamalardan bazıları; ücretlendirme politikaları, iç hizmet kalitesi, performans ölçümü vb.'dir.

Yapılan çalışma bu bağlamda işletmelerin performans değerlendirme yönetimini baz alarak çalışanların iş tatmininin temelinde yatan durumlardan birisini ölçmeyi ve bunu yaparken bilimsel standartlar ışığında bir uygulamayla bu hipotezi kanıtlamayı amaçlamaktadır. Uygulama açısından en uygun işletmelerden biri olarak Van ilinde enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmeler seçilmiş ve işletme çalışanları üzerine yapılan anket çalışmaları neticesinde belli bir kanıya varılmıştır.

Çalışmada performans değerlendirme ve iş tatmininin, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve mesleki tecrübe durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterebileceği üzerine yapılan analizlerde yaş, eğitim seviyesi ve mesleki tecrübe durumlarına göre anlamlı farklılıkların olduğu anlaşılmış ve bu bağlamda H_2 , H_3 ve H_4 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmıştır. Cinsiyet faktörüne göre oluşturulan H_1 hipotezinin ise sadece performans değerlendirme değişkeni açısından farklılık gösterdiği ve bu yüzden reddedildiği görülmüştür. Bu durum, işletmede performans değerlendirme ve iş tatmini değişkenlerinin, çalışanların yaş, eğitim seviyesi ve mesleki tecrübe durumlarına göre farklı gösterdiğini cinsiyet faktörüne göre farklı değerlendirilmediğini göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlar, literatürde var olan bazı çalışmalarla benzerlik gösterirken bazı çalışmalara göre farklılık göstermektedir. Örneğin; çalışmayla benzerlik gösterecek şekilde Yılmaz (2015) ile Çakıl ve Güney (2019) yaptıkları çalışmada iş tatmini ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki elde edememişlerdir. Bu sonuçlara göre bazı işyerlerinde çalışan kadınların ve erkeklerin iş tatmin duygularının ve iş tatmininden beklentilerinin farklılık göstermediğini ya da iş yerlerinin bu beklentilerini karşılayamadığını gösterebilir. Örneğin Kılıç ve Saygılı (2021) yaptıkları çalışmada havacılık bakım merkezlerindeki çalışanların iş tatmin duygusunun ve buna bağlı olan iletişim, kariyer vb. beklentilerin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Şimşek (2019) ise yaptığı çalışmada performans değerlendirme sistemlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu sonuca göre ise işyerlerinde uygulanan farklı performans değerlendirme sistemlerinin kadınlarda ve erkeklerde farklı beklentiler ve algılar oluşturduğunu söylemek mümkündür. Çünkü Şimşek (2019) göre kadın çalışanlar, adaletli bir ceza sistemi için uygun bir performans değerlendirme sisteminin uygunluğunu benimsemişlerdir.

Yapılan çalışmada yaş faktörü değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasındaki anlamlı ilişkiyi destekleyen çalışmalardan birisi Karaman'ın (2018) yaptığı çalışma olmuştur. Karaman (2018) göre genç çalışanların iş tatmin düzeyi düşükken, orta yaş sınıfı ve yüksek yaş sınıfında yer alan katılımcıların iş tatmin düzeyleri yüksek seviyededir. İş hayatında daha uzun süre çalışmanın getirdiği deneyim ve yaş ilerledikçe çalışılanın çevreye sağladığı uyum, yaş faktörünün iş tatminini açıklamada önemli bir etkidir. Çakıl ve Güney (2019) ise performans değerlendirme ve yaş faktörü değişkeni arasında 50 yaş üstü çalışanların farklı değerlendireler yaptıklarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca bu durumu belli bir doyuma ulaşma, beklentilerin azalması ve üst yöneticilerle daha iyi iletişim gösterebilmeye bağlamışlardır.

Eğitim faktörü ve iş tatmini arasındaki anlamlı ilişkiyi destekleyen çalışmalardan birisi Yılmaz (2015) yaptığı çalışma olmuştur. Yılmaz (2015) elde ettiği sonucu; eğitimin, çalışanların kariyer plânlamalarında önemli bir etken olarak görmelerine bağlamıştır. Nitekim Collison (1999) göre, işgörenlerin başarılı bir kariyer sürecine sahip olması için bir takım fırsatların sunulması gerekmektedir. Örgütsel kariyer planlaması ve bireye sunulan gelişim fırsatları bunların başında

gelmektedir. Bu bilgilere göre eğitim düzeyi yüksek çalışanların, daha farklı beklentiler içerisinde olmaları ve iş tatmini algılarında farklı değerlendirmeler yapmaları muhtemel görünmektedir. Eğitim faktörü ve performans değerlendirme arasındaki anlamlı ilişkiyi destekleyen çalışmalardan birisi Tarlığ (2006) yaptığı çalışma olmuştur. Tarlığ (2006) göre performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterler ve bu kriterlere verilen değerler de çalışanların tutumlarında etkili olmaktadır. Nizam (2005) göre performans değerlendirme eğitim ihtiyacının belirlenmesi yanında işletmede uygulanan eğitim faaliyetlerinin etkinliğini belirlemede de önemli bir araçtır. Etkinliği belirlemek için eğitilenlerin program öncesinde ve sonrasında bilgi ve beceri durumlarının saptanması gerekmektedir.

Mesleki tecrübe ve iş tatmini arasındaki anlamlı farklılıkları destekleyen çalışmalardan birisi Pearson ve Moomaw (2005) yaptıkları çalışma olmuştur. Araştırmacılara göre çalışanların işlerine ilişkin bilgi, beceri ve yetenek açısından kendilerini yeterli görme durumları arttıkça iş tatminine yönelik olumlu algıları da artmaktadır. Mesleki tecrübe ve performans değerlendirme arasındaki anlamlı farklılık üzerine bulunan sonuçla örtüşen çalışmalardan birisi ise Turhan (2010) yaptığı çalışma olmuştur. Turhan (2010) göre çalışanlar sadece beklentilerinin karşılanmasına değil, beklentilerinin adaletli bir biçimde karşılanmasına da önem vermektedirler. İşletmelerin adaleti sağlamak amacıyla performans değerlendirme uygulamalarına yer vermesi ve ücret, ödül, terfi gibi konularda karar verirken performans sonuçları dâhilinde hareket etmeleri gerekmektedir.

Çalışmanın temel hipotezi olarak H₅ hipotezinin basit doğrusal regresyon analiziyle kabul edildiği görülmüş ve elde edilen R² değeri bu doğrultuda işletme de performans değerlendirme uygulamalarının, çalışanların iş tatminini kısmen de olsa etkilediği anlaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, literatürde yapılmış bazı benzer çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003; Karapınar, 2011; Çakıl ve Güney, 2017; Şimşek, 2019). Performans değerlendirme uygulamaları, işletmelerin türüne ve amaçlarına göre farklılık gösterebilir. Değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından bilinmesi, bireylerin adalet algıları ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir. Bu nedenle yöneticiler değerlendirme kriterlerinin çalışanlarla paylaşılmasına önem vermelidirler. Bu bilgilerin çalışanlar ile zamanında paylaşılması, bireylerin yönetsel adalet algılamaları ve iş tatminlerini

olumlu yönde etkileyebilecektir. Diğer taraftan elde edilen veriler, bireylerin sadece performans sonrası geribildirim almaya değil, aldıkları geribildirim içeriğine önem verdiklerini göstermektedir. Bireyler aldıkları geribildirim ile örgütleriyle olan ilişkilerinin kalitesi hakkında bazı çıkarımlar yapabilmektedirler (Anseel ve Lievens, 2007: 3).

Sonuç olarak yapılan çalışmadan elde edilen bulguların, literatürdeki bazı çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği ortaya konmuş, işletmelerde uygulanan performans değerlendirme uygulamaları ile iş tatmini değişkenlerinin bazı faktörlere (yaş, eğitim seviyesi, mesleki tecrübe) göre anlamlı farklılıklar gösterebileceği ve çalışanların iş tatmininde etkin olan uygulamalardan birinin, işletmelerin uyguladıkları performans değerlendirme yöntemi olduğu anlaşılmıştır.

KISITLAMALAR VE ÖNERİLER

Bazı çalışmalarda olduğu gibi, yapılan bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışmanın tek bir sektörde uygulanmış olması, çalışanların ortak kültürü paylaşımlarından ötürü, bireysel özellikler bakımından birbirlerine benzemelerine ve benzer düşünceleri paylaşmalarına neden olabilir. Uygulama alanının homojen bir yapıda olması, çalışmanın genellenebilir olmasını engelleyebilir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin performans değerlendirme ve iş tatmini açısından da sınırlı düzeyde bilgiye ve veriye erişimi sağladığından farklı bir kısıt olarak belirtilebilir.

Öncelikle yapılan çalışmada elde edilen bulgular göz önüne alındığında işletmelerin performans değerlendirme uygulamalarının, işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda uygulanmasının yanı sıra çalışanların beklentilerine veya başka bir değişle kişisel özelliklerine uygun olarak uygulanmalıdır. Çünkü işletmelerin işgücüne dayalı verimlilik elde etmelerinde çalışanların beklentilerinin karşılanması önem arz etmektedir. Her ne kadar çalışanlar, belli prosedürler ve yönetmelikler dâhilinde çalışsalar bile motivasyonu arttıran bir yönetim anlayışının olması daha verimli çalışmayı beraberinde getirebilir. Çalışanların sahip oldukları kişisel özelliklere göre insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesi ve bu kapsamda performans değerlendirme kriterlerinin de bunlara göre düzenlenmesi ekstra bir motivasyon sağlayabilir. Çünkü

Çalışanların gerekse farklı yaşlarda farklı beklentiler içerisinde olmaları gerekse de farklı eğitim ve deneyime sahip olmalarından ötürü kariyer plânlamalarında farklı düşünebilmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu doğrultuda çalışanlara gerekli söz haklarının tanınması ve performans değerleme uygulamalarında adaletli bir şekilde çalışanlara geri dönüşlerin sağlanmasıyla iş tatmin duygusunun olumlu yönde artacağı düşünülmektedir. İşletmelere sunulabilecek başka bir öneri ise işletmelerin iş tatmini açısından farklı etkenleri de göz önünde bulundurarak insan kaynakları uygulamalarında bir bütünsellik sağlamaları olabilir. Çünkü farklı çalışanların farklı etkenlerden etkilenmeleri muhtemel bir durumdur.

Akademik açıdan yapılabilir benzer çalışmalarda ise farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin farklı değerkenler gözetilerek çalışanların iş tatmini altında yatan farklı uygulamaların test edilmesinin, genel bir kanıya varmak açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Teoride ve pratikte önemli bir çalışma alanı olarak düşünülen konunun, yapılacak benzer çalışmalara kılavuz olabileceği varsayılmakta ve işletmelerin iş gücüne dayalı verimlilik açısından da benzer çalışmaları takip etmelerinin onlara büyük bir avantaj sağlayabileceği önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aygın, A. (2007). *Performans Değerleme ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Bakan, İ. & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Barutcuğil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*.
- Barutcuğil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Büyüküysal, M. Ç. & Öz, İ. İ. (2016). Çoklu Doğrusal Bağıntı Varlığında En Küçük Karelere Alternatif Yaklaşım: Ridge Regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 110-114.
- Cattell, R. (1978). *The Scientific Use of Factor Analysis*. New York: Plenum.
- Çakıl, R. & Güney, S. (2017). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama. *ABMYO Dergisi*, Sayı 53, 45-60.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demirci, K. (2009). *İşletmecilik: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dunteman, G. H. (1989). *Principal Components Analysis*. Sage Publications
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniv.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul, İ.Ü. İşletme .

- Ergin, G. (2012). *Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Aydın Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London: Sage Publications.
- Görür , F. (Kasım 2005). *Performans ve İnsan*. Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice. *Educational and Psychological Measurement*, 66(3), 393-416.
- Hüseyinli, B. (2018). *Verimlilik Odağında Kurumsal Gelişim*. Aa Kurumsal Gelişim.
- Karaman, D. (2018). Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78.
- Karapınar, P., B. (2011). Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 2, 115-144.
- Kılıç, T. & Saygılı, İ. (2021). İş Tatmini ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler ve Demografik Faktörlerin Bu Değişkenler Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:25. Sayı:1. 1-17.
- Kılıçlı, Y. (2021). *Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Entelektüel Sermaye ile Rekabet Avantajının Aracılık Rolü* (Doktora Tezi). Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Nizami, B. (2005). *Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özlem, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Öztürk, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development. *Information Systems Research*, 17(3), 198-227.
- Pearson, L. C. & Moomaw, W. (2005). The Relationship Between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29: 38-54.
- Peru, O. E. (2010). İşletmelerde Performans Ölçümlenmesi ve Bir Uygulama Örneği. *İşletmelerde Performans Ölçümlenmesi ve Bir Uygulama Örneği*. İstanbul.
- Rıdvan Karalar; İnan Özalp S.4 Isbn 975-06-0016-9. (2004). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Robert, A. (1998). Redhouse Yayın Evi.
- Rodríguez-Ardura, I., & Meseguer-Artola, A. (2020). Editorial: How to Prevent, Detect and Control Common Method Variance in Electronic Commerce Research. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), I-V.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*: İstanbul: Beta Yayınları.
- Smith, A. (2016). *Milletlerin Zenginliği*. İş Bankası Kültür Yayınları.
- Süzen, A. Z. (2007, Mayıs). İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri*. Eskişehir, Eskişehir.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

- Şimşek, G. (2019). *Performans Değerlendirme Sisteminin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Üniversite Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Konya: T.C KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı-Using Multivariate Statistics*, (Cilt 6). (M. Baloğlu, B. Bıçak, B. Çetin, C. Erdem, G. Şekercioğlu, K. Kabasakal, T. Totan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Tarlıg, Y., T. (2006). *Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- T.D.K., T. (2005). Türkçe Sözlük Çalışma Grubu.
- Tdk, T. (Tarih Yok).
- Turhan, I. (2010). *Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerine Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yay.
- Uyargil, C. (1997). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row
- Yılmaz, E. (2015). *İşgören İş Tatmini ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

EKLER

Anket Formu

Bu anket, Van YYÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket iki ayrı bölümden oluşmaktadır; ilk bölümde siz değerli katılımcılara ilişkin bilgileri içeren ifadeler, ikinci bölümde ise firmanızın size sunduğu ücret yönetimi uygulamaları ve sizin duyduğunuz iş tatmini düzeyinizi ölçmeye yönelik ifadeler mevcuttur.

İlginiz ve göstereceğiniz hassasiyetten dolayı **teşekkür ederiz.**

Cinsiyetiniz: Kadın() Erkek()

Yaşınız: 18-24() 25-31() 32-38() 39-45() 46 yaş ve üstü()

Eğitim Durumunuz: Lise() Yüksekokul() Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

Çalışma Süreniz: 1-3 yıl() 4-6 yıl() 7-10 yıl() 11-15 yıl() 16 yıl ve üstü()

Katılım Düzeyi	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Performans Değerlendirme ve İş Tatmini Değişkenlerine Ait İfadeler					
Katılım Değerleri					
1- İş yerimin yaptığı performans değerlendirmeleri hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
2- Performans değerlendirme yöntemi çalışanların eksiklerini tamamlamaları için yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
3- Performans değerlendirme sonuçları ücret artışı veya terfi açısından kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
4- Performans değerlendirme yöntemi ile çalışanlar çalışmayanlardan ayırt edilebilmektedir.	1	2	3	4	5
5- Performans değerlendirme yöntemi tüm çalışanlara adil bir şekilde uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
6- Performans değerlendirme adil ve objektif bir şekilde yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
7- Performans değerlendirme sonuçları hakkında çalışanlara geri bildirim yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
8- İşimi keyifli bulmaktayım.	1	2	3	4	5
9- Mevcut işimden memnunum.	1	2	3	4	5
10- İşimi severek yapmaktayım.	1	2	3	4	5
11- İş yerimde zamanımı iyi geçirmekteyim					
12- İş yerimdeyken mutlu olmaktayım.					
Katkılarımızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.					

Eyyüp İNANLI
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : İNANLI Eyyüp
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Van YYÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı	2023
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi	2007

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
-----	-----	-------

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

Hobiler

TEZ ORJİNALLİK RAPORU



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

Tez Başlığı / Konusu:

11/09/2023

İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarının, Çalışanlar Üzerinde Etkisi

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam xv+51 sayfalık kısmına ilişkin, 11/09/2023 tarihinde tez danışmanım tarafından turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %16 (onaltı) dir.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

11/09/2023
Eyyüp İNANLI

Adı Soyadı: Eyyüp İNANLI

Öğrenci No:

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Programı: İşletme Yönetimi

Statüsü: Y. Lisans Doktora

DANIŞMAN
Doç. Dr. Celal KIZILDERE
11/09/2023

ENSTİTÜ ONAYI
U Y G U N D U R
...../...../202....

Prof. Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü