

T.C
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞYERİNDE YALNIZLIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Nihan ERDENİZ ZADE

DANIŞMAN
PROF. DR. Tunç DEMİRBİLEK

İZMİR-2018

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : NİHAN ERDENİZ
Öğrenci No : 2012800178
Tez Başlığı : İşyerinde Yalnızlığın Çalışan Performansına Etkisi

Savunma Tarihi : 18.06.2018
Danışmanı : Prof.Dr.Tunç DEMİRBİLEK

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>
Prof.Dr.Tunç DEMİRBİLEK	- Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç.Dr.Bariş SEÇER	- Dokuz Eylül Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi Özgür Hakan ÇAVUŞ	- Celal Bayar Üniversitesi

İmza



NIHAN ERDENİZ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşyerinde Yalnızlığın Çalışan Performansına Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19/05/2018

NİHAN ERDENİZ ZADE

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İşyerinde Yalnızlığın Çalışan Performansına Etkisi

Nihan ERDENİZ ZADE

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Yalnızlık hem özel yaşamda hem de iş yaşamında ortaya çıkabilen bir duygu durumudur ve insanların üzerinde psikolojik, fiziksel ve zihinsel etkileri bulunmaktadır. Performans da insanların iş yaşamında, işyerinde yaşadıkları yalnızlığın etkilediği unsurlardan biridir.

Kişilik özellikleri, iş özellikleri, algılanan sosyal ve örgütsel desteğin azlığı gibi faktörler insanları işyerinde yalnızlaştırmakla birlikte bu yalnızlık kişilerin çalıştıkları işyerinden, yaptıkları işten uzaklaşmasına ve performanslarının düşmesine neden olabilmektedir.

İşyerinde yalnızlığın çalışan performansı üzerindeki etkisinin özel sektör çalışanları örnekleminde incelendiği çalışmada veri toplama aracı olarak işyerinde yalnızlık, algılanan sosyal destek, algılanan örgütsel destek, beş faktörlü kişilik ve çalışan performansı değerlendirmesine yönelik ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda işyerinde yalnızlığın çalışan performansı ile ilişkili olmadığı ancak kişilik özellikleri, algılanan sosyal destek, algılanan örgütsel destek ve performans arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İşyerinde Yalnızlık, Çalışan Performansı, Algılanan Sosyal Destek, Algılanan Örgütsel Destek,

ABSTRACT

Master's Thesis

İşyerinde Yalnızlığın Çalışan Performansına Etkisi

Nihan ERDENİZ ZADE

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

İnsan Kaynakları Program

Loneliness is a emoitional situation which will be originate both special life and business life, and it effects impacts of people's socialological, psychology, mental. Performance is one of the factor which effect that experience in workplace and business life.

Personalitytraits, jobcharactaristic, perceivedlack of social and organizational support factors are people alone at work. It's lonely people their work away from their job and their performance may cause the fall.

The impact of loneliness in the workplace on the employee's performance, which was tried to be explained in the universe of private sector employees in the workplace as a data collection tool in the study of loneliness, perceived social support, perceived organizational support, the five-factor scales were used for the assessment of personality and employee performance. Loneliness in the workplace is associated with employee performance as a result of research, but not in personality traits, perceived social support, it has been found that there is a relationship between perceived organizational support and performance.

Keywords: Loneliness In The Workplace, Employee Performance, Perceived Social Support, Perceived Organizational Support

İŞYERİNDE YALNIZLIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE YALNIZLIK

1.1.YALNIZLIK	3
1.1.1.Yalnızlığın Tanımı	3
1.1.2.Yalnızlığın Türleri	5
1.1.3.Yalnızlığın Nedenleri	7
1.1.4.Yalnızlığın Sonuçları	12
1.1.5.Yalnızlıkla Başa Çıkma Yolları	15
1.2.ÇALIŞAN YALNIZLIĞI	16
1.2.1.Çalışan Yalnızlığının Tanımı	16
1.2.2.Çalışan Yalnızlığının Nedenleri	17
1.2.2.1.Kişilik Özellikleri	17
1.2.2.2.Algılanan Sosyal Destek	19
1.2.2.3.İş Özellikleri	20
1.2.2.4.Algılanan Örgütsel Destek	21
1.2.3.Çalışan Yalnızlığının Sonuçları	23
1.2.4.Çalışan Yalnızlığıyla Başa Çıkma Yolları	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1.PERFORMANS TANIMI VE TÜRLERİ.....	27
2.1.1.Performansın Tanımı.....	27
2.1.2.Performansın Türleri.....	28
2.1.2.1.Birey Performansı.....	28
2.1.2.2.Takım Performansı.....	29
2.1.2.3.Örgüt Performansı.....	30
2.2.ÇALIŞAN PERFORMANSI VE YÖNETİMİ.....	31
2.2.1.Çalışan Performansı Tanımı.....	31
2.2.2.Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler.....	32
2.2.3.Çalışan Performansı Yönetiminin Tanımı ve Hukuki Boyutu.....	35
2.2.4.Çalışan Performansı Yönetiminin Amaçları.....	37
2.2.5.Çalışan Performansı Yönetim Süreci ve Denetimi.....	40
2.2.6.Çalışan Performansı Değerlendirme Yöntemleri.....	48
2.2.6.1.Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler.....	49
2.2.6.2.Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	51
2.2.6.3.360 Derece Değerleme Yöntemi.....	53
2.2.7.Çalışan Performansı Değerlendirme Sorumluları.....	55
2.2.7.1. Üstler Tarafından	55
2.2.7.2.Kişinin Kendisi Tarafından.....	56
2.2.7.3. İş Arkadaşları Tarafından	57
2.2.7.4.Astlar Tarafından	58
2.2.8.Çalışan Performansı Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar.....	59
2.2.9.Çalışan Performansının Geliştirilmesi.....	61
2.2.9.1.Çalışan Danışmanlığı.....	62

2.2.9.2.Koçluk-Mentorluk.....	63
2.2.9.3.Eğitim Faaliyetleri.....	65
2.2.9.4.Performans Görüşmeleri.....	66
2.2.9.5.Etkin İş Örgütlenmesi.....	68
2.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDE İŞYERİNDE YALNIZLIĞIN ETKİSİ.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE YALNIZLIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	79
3.2.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	79
3.3.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	80
3.4.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	80
3.5.VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ OLUŞTURULMASI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	81
3.6.VERİLERİN ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİĞİ.....	82
3.7.BULGULAR.....	83
3.7.1.Demografik Değişkenlere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler.....	83
3.7.2.Araştırma Ölçeklerinin Analizlerine İlişkin Bilgiler.....	85
3.7.2.1.Araştırma Ölçeklerinin Farklılık Analizleri.....	85
3.7.2.2. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Analizleri.....	103
3.7.2.3. İşyerinde Yalnızlık ve Çalışan Performansına İlişkin Regresyon Analizi.....	105
TARTIŞMA	106
SONUÇ.....	108
KAYNAKÇA.....	117
EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu	

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Ölçek Güvenilirlikleri.....	83
Tablo 2. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı.....	84
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	84
Tablo 4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	85
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	85
Tablo 6. Katılımcıların Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı.....	86
Tablo 7. Kişilik Özelliklerinin Yaşa Göre Farklılık Analizi.....	87
Tablo 8. Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Analizi.....	88
Tablo 9. Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Analizi.....	89
Tablo 10. İş Yaşamında Yabancılık Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Analizi.....	90
Tablo 11. Çalışan Performansının Yaşa Göre Farklılık Analizi.....	91
Tablo 12. Araştırma Ölçeklerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi.....	92
Tablo 13. Araştırma Ölçeklerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	94
Tablo 14. Kişilik Özelliklerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi.....	96
Tablo 15. Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi.....	97
Tablo 16. Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi...	98
Tablo 17. İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi....	99
Tablo 18. Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi.....	100
Tablo 19. Kişilik Özelliklerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi.....	101
Tablo 20. Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi.	102
Tablo 21. Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi...	103
Tablo 22. İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi....	104
Tablo 23. Çalışan Performans Düzeylerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi.....	105
Tablo 24. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Analizi.....	107
Tablo 25. İşyerinde Yalnızlık ve Çalışan Performansına İlişkin Regresyon Analizi.....	108

GİRİŞ

Geçmişten günümüze süregelen çalışmalarla tanımlanmaya ve açıklanmaya çalışılan yalnızlık kavramı kantitatif ve kalitatif olarak bir bireyin önemli bir şekilde toplumsal ilişki ağındaki eksiklik olarak ifade edilmektedir. Bireyi genel anlamda olumsuz etkileyen yalnızlığın, fiziksel, psikolojik ve zihinsel sonuçları bulunmaktadır ve bu durum kavramın anlaşılması ihtiyacını doğurmaktadır.

Varoluşsal yönden insan yaşantısının kaçınılmaz bir parçası olarak ele alındığında yalnızlık, bireyin kendisiyle yüzleşme sürecini içerdiğinden benlik gelişimine katkı sağlarken; insanın insana yabancılaşmasına, yakın ilişkiler kurmak yerine soyutlanma ve sosyal izolasyonun ortaya çıkmasına neden olabilir. Bunun yanında yalnızlığın, intihar, depresyon, uyku sorunları, alkolizm gibi fiziksel ve ruhsal sağlığa da olumsuz etkileri bulunabilmektedir.

Kıt kaynaklar için doğrudan rekabet halinde çalışan insanlar, zamanlarının büyük çoğunluğunu işyerlerinde geçirmektedirler. Aile üyelerinden daha çok çalışma arkadaşlarını gören bireyin yaşadığı ilişkilerin niceliği ve niteliği bu nedenle büyük önem taşımaktadır. Bireyin kişilik özellikleri, örgütlerde –birey grup- tüm insan davranışlarını etkilediği gibi; yapılan işin niteliğinden kaynaklı coğrafi özellikler, sosyal koşullardan izole olmak, yalnız çalışma gibi unsurlar işyerinde yalnızlığı tetikleyici olmaktadır. Bu iki faktör dışında bireyin sosyal destek kaynakları da işyerinde yaşadığı yalnızlığa etki eden faktörler arasındadır. Bireyin aile, arkadaş çevresi ve komşularından algıladığı sosyal destek bireyin yalnızlığı yaşaması üzerinde önemli rol oynamaktadır.

Diğer yandan, bireyin işyerinde yaşadığı yalnızlığın, iş performansına, verimliliğine, hissettiği aitlik duygusuna ve örgüte bağlılığına kadar, bireyin ruh ve fiziksel sağlığında ve insanlarla olan ilişkilerinde olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek birçok etkisinin bulunduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada işyerinde yalnızlığın çalışan performansına etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma, İzmir ilinde, üretim sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirkette yürütülmüş ve tüm çalışanlara uygulanan anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yalnızlık ve bunun bir çeşidi olarak işyerinde yalnızlık kavramı, türleri, nedenleri, sonuçları ve başa çıkma yöntemleri açısından açıklanmıştır. İkinci bölümde ise performans ve çalışan performansı kavramları üzerinde durulmuştur. Son olarak üçüncü bölümde de işyerinde yalnızlığın çalışan performansına etkisi toplanan verilerle ölçülüp analiz yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE YALNIZLIK

1.1.YALNIZLIK

1.1.1.Yalnızlığın Tanımı

Yalnızlık, sözcük olarak başkalarından uzak olma anlamına gelmektedir. İnsan, sosyal bir varlık olup yaşamını düzenli bir biçimde sürdürebilmek için diğer insanlarla bir arada olmak durumundadır. Dünyayı oluşturan yaklaşık sekiz milyar insan söz konusu olduğunda ilk bakışta insanların yalnızlığından söz etmek olası görünmemektedir. Ancak, durum hiç de öyle değildir. Çağın insanının en çok yakındığı konulardan biri, özellikle modern toplumlarda gündeme gelen yalnızlıktır. Burada ele alınan konu açısından yalnızlık, insanların fiziksel olarak birbirinden uzak olma halinden öte, bireylerin karşılıklı sosyal etkileşimden uzak olan zihinsel durumunu ve ruh halini ifade etmektedir¹.

Genel anlamda yalnızlık, bireyler arası ilişkilerin ve sosyal etkileşimin niteliğinin zayıf olmasının yarattığı ruh halidir². Yalnızlık, çevreye uyumun bozulduğu, bireyin kendini kimsesiz ve anlaşılmamış hissettiği, uyumsuzluk ve mutsuzluğun egemen olduğu bir durum olarak da tanımlanmaktadır³.

Yalnızlık toplumda genelde fiziksel olarak tek başına olma durumu olarak ifade edilmekteyken, literatürde bu kavram bireyin yaşamakta olduğu sosyal ilişkiler ile yaşamak istediği ilişkiler arasında görülen farktan ve çelişkiden ortaya çıkan, rahatsız edici, psikolojik bir durum şeklinde tanımlanmaktadır. Bu nedenle, yalnızlık, basit olarak, fiziksel bir yalın olma haliyle gerçekleşen bir duygu olarak düşünülmemelidir. Kişi diğerleri ile beraber olduğu zaman da yalnızlığı yaşayabilir.

¹Mehmet Şişman ve Selahattin Turan, “Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu ve Sosyal-Duygusal Yalnızlık Düzeyleri MEB Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2004, s.119.

²John T. Cacioppo ve diğerleri, “Loneliness Within a Nomological Net: An Evolutionary Perspective”, **Journal of Research in Personality**, Number:40, 2006, p.1055.

³ Engin Geçtan, **İnsan olmak**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999, s.106-107.

Dolayısıyla, yalnızlık duygusunun temelini, yaşanan sosyal ilişkilerin yetersizliği ve bu ilişkilerden alınan doyum düzeyinin düşüklüğü oluşturmaktadır⁴.

Diğer yandan yalnızlık, ne zaman ki yaratıcı, üretken ve olgunlaştırıcı olarak görülürse pozitif yalnızlık; fiziksel, duygusal veya sosyal yabancılaşma veya kendisinden ve diğerlerinden soyutlanma olarak görülürse negatif yalnızlık olarak tanımlanmaktadır. Nitekim negatif yalnızlık, duygusal, psikolojik ve sosyal soyutlanmanın göstergesi olarak düşünülmektedir⁵.

Yalnızlık, bireyin diğer insanlara duyduğu ihtiyacı hissetmesi ile birlikte başkalarından ne kadar uzak olduğunu fark ettiği anda yaşadığı duygusal bir durum olarak da tanımlanabilir⁶. Kavram genellikle, niteliksel ya da niceliksel olarak bireyin sosyal ilişkilerindeki eksiklikle sonuçlanan psikolojik bir durum olarak kabul edilmektedir⁷.

Literatürde yalnızlığa ilişkin farklı tanımlar sunulmasına rağmen, bu tanımlar üç ortak noktada birleşmektedir. İlk olarak, yalnızlık bireyin sosyal ilişkilerindeki eksiklikten kaynaklanmaktadır. Nitekim yalnızlık bir bireyin sosyal ilişkileri ile o bireyin ihtiyaçları veya sosyal temas arzuları arasındaki uyumsuzluk neticesinde ortaya çıkar. Kimi zamansa yalnızlık, bireyin sosyal temaslarının gerçek seviyesindeki değişimden çok sosyal ihtiyaçlarındaki bir dönüşümden kaynaklanır. İkinci olarak, yalnızlık öznel bir deneyimdir ve sosyal izolasyonla eş anlamlı değildir. İnsanlar yalnız olmadan tek başına olabilir ve dolayısıyla kalabalıkta dahi yalnız hissedebilir. Üçüncü ve son olarak ise, yalnızlık deneyimi caydırıcıdır. Yalnızlık kişisel gelişim için bir teşvik olsa da, deneyimin kendisi tatsız ve üzücüdür⁸.

⁴Mustafa Buluş, “Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:19 Sayı:3, 2010, s.83.

⁵Paula Karnick, Yalnızlık Hissi: Teorik Yaklaşımlar, ç. Selçuk Zengin ve Muhammet Kızılgeçit, **Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, Cilt:11, Sayı:3, 2011, s.224.

⁶Berna Güloğlu ve Özlem Kararırmak, “Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlığın Yordayıcısı Olarak Benlik Saygısı ve Psikolojik Sağlamlık”, **Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:11, 2010, s. 75.

⁷Sarah L. Wright ve diğerleri, “Loneliness in The Workplace: Construct Definition and Scale Development”, **New Zealand Journal of Psychology**, Cilt:2, Sayı:35, 2006, s.61.

⁸Daniel Perlman (Ed.) ve Letitia Anne Peplau (Ed.), **Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings**, U.S Government Printing Office, Los Angeles, 1984, s. 16.

1.1.2. Yalnızlığın Türleri

Yalnızlık türleri açısından çeşitlilik gösteren bir kavramdır.

Yalnızlık türlerinden ilki sosyal yalnızlıktır. Sosyal yalnızlık, bireyler arasında sosyal ilişkilerin olmaması veya bireyin kendisini kabul edecek bir topluluk içinde yer almamasıdır. Böylesi bir yalnızlık içinde bulunan bireylerde sıkılganlık, arkadaşları tarafından reddedilme hissine kapılma ve marjinalleşme halleri görülmektedir. Bireyler, sosyal etkileşim içine girdiklerinde bu duygulardan kurtulmaktadırlar⁹.

Sosyal yalnızlık kişinin akraba grupları, akran grupları ve diğer sosyal grupları da içeren, bireyde sosyal bütünlük duyarlılığını sağlayan daha geniş bir sosyal çevre ile bağlanma ilişkisinin kesilmesini yansıtmaktadır. Bu nedenle, sosyal yalnızlığa ilişkin eksiklikler, bireyin grup içindeki birine olan bağlılığıyla değil, grup içerisinde ele alınır ve bu yönüyle duygusal yalnızlıktan ayrılır. Duygusal yalnızlık bağlanma figürü ile kurulan ilişkinin niteliği, benlik olgusu ve diğerleri ile ilişkili bir olgu iken sosyal yalnızlık, bireyin kendini bir sosyal gruba ait hissetmemesi ile ilişkilidir. Sosyal yalnızlık yaşayan birey sıkıntı içerisinde ve olayların uzağında kalır. Duygusal yalnızlık yaşayan bireylerde ise kaygı ve terk edilmişlik hissedilen en yoğun duygular arasında yer almaktadır¹⁰.

Sosyal yalnızlık arkadaşlık ilişkisi eksikliği ve buna bağlı olarak arkadaş sayısı ile ilgiliyken; duygusal yalnızlık sahip olunan dostluklar ve yakın arkadaşlar ile bireyin arasındaki samimiyet eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni sosyal ilişkilerin nicel ve nitel yönlerinin farklılığıdır¹¹.

Yalnızlık, kısa süreli rahatsızlık verecek şekilde de; yoğun, kalıcı zararlar verecek şekilde de yaşanabilmektedir. Yeni bir şehre taşınma, boşanma gibi özel durumlarda ortaya çıkan geçici ya da günlük yalnızlıklar, durumsal yalnızlık olarak nitelendirilmekle birlikte bireyin hayatında ciddi düzeyde üzücü rol oynayabilir.

⁹Şişman ve Turan, s.120.

¹⁰Robert S. Weiss, **Loneliness: The Experience of Emotional and Social Isolation**, MA: The MIT Press, Cambridge, 1973, s.51.

¹¹Stefan Bogaerts, "Feelings of Subjective Emotional Loneliness: An Exploration of Attachment", **Social Behavior and Personality**, Cilt:7, Sayı:34, 2006, s.798.

Genelde uzun süreli yaşanmamaktadır. İki yıl veya daha uzun süreli yalnızlıklar ise kronik yalnızlık olarak tanımlanmaktadır¹².

Yalnızlık türlerinden bir diğeri de üstü kapalı bir biçimde yaşanan gizli yalnızlıktır. Bu yalnızlık, kişiliğin bir boyutunun, çocukluk döneminin ilk yıllarında durması ve gelişmemesinden kaynaklanır. Genellikle narsist kişilik yapısına sahip insanlarda görülmektedir. Narsist kişiler görünürde diğer insanlarla ilişki halinde olmasına rağmen niteliksel olarak derin ve anlamlı ilişkiler kuramaz, yalnızca kendi görüşünün doğruluğuna inanır, diğer insanların duygu ve düşüncelerini anlamak için çaba göstermezler. Bu durum maskelenmiş yalnızlık olarak da nitelenmektedir. Diğer insanlarla ilişki halinde olduğunu sanan birey aslında kendisiyle bir tür sevgi ilişkisi içerisinde, bunun nedeni yalnız olmasıdır¹³.

Yalnızlık olumlu ve olumsuz olarak iki şekilde ifade edilmektedir. Yalnızlığın olumlu türü günlük yaşamın sorunlarından gönüllü olarak kaçma ve daha üst seviyedeki amaçlara odaklanmadır. Günümüzde olumlu yalnızlık aynı zamanda mahremiyet, gizlilik olarak algılanırken, olumsuz yalnızlık, kişisel ilişkilerin ve yönetici gibi bireyin hayatında önemli kişilerle olan ilişkilerin memnuniyet verici seviyede veya en azından kabul edilebilir seviyede olmaması ile ilgilidir¹⁴.

Bu açıklamalarla birlikte genel olarak yalnızlığın türleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır¹⁵:

- Bireyin kendi içsel parçalarıyla temassızlığından kaynaklanan duygu durumunu ifade eden psikolojik yalnızlık,
- Kendini diğer insanlardan ayıran kendilik algısının oluşturduğu kişiler arası yalnızlık, (Kişiler arası yalnızlık her yaş döneminde görülebilen ve herkesin yaşayabileceği bir duygu olduğundan evrensel bir nitelik taşımaktadır.)
- Başkaları veya grup tarafından dışlanmanın oluşturduğu sosyal yalnızlık,

¹²Irwin G. Sarason (Ed.) ve Barbara R. Sarason (Ed.), **Social Support: Theory, Research and Applications**, Martinus Nijhoff Publishers, Washington, 1985, s.272-273.

¹³Geçtan, s.106-107.

¹⁴Vangelisti ve Perlman, s.486.

¹⁵Joseph Hartog (Ed) ve diğerleri, **The Anatomy of Loneliness**, International Universities Press, New York, 1980, s.34.

- Kültürel kesintiler ile kültürel değişimin oluşturduğu yaşantılardan kaynaklanan kültürel yalnızlık, (İnsanların kültürel değerlere yabancılaşmasını ifade etmektedir.)
- Tanrı'dan veya doğadan uzaklaşma sonucu oluşan kozmik yalnızlıktır.

1.1.3. Yalnızlığın Nedenleri

Yalnızlık insan hayatının her döneminde yaşanabilen önemli bir psikolojik sorundur. Çağımızın modern toplumlarında hızla artan nüfus ve gelişen teknoloji ile birlikte bilgisayar ve internet kullanımının yaygınlaşmasına paralel olarak insanların yalnızlık düzeyleri artma eğilimindedir. Modernleşmenin meydana getirdiği yeni yaşam tarzı ve bireysellik insanın en temel ihtiyaçlarından olan sevgi, kabul görme, yardımlaşma, paylaşma, güven duyma, bağlanma ve anlaşılma gibi gereksinimlerini karşılamasını zorlaştırmaktadır¹⁶. İnsanlar hızla gelişen toplum ve toplumsal değerler, teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin sonucu olan değişimlere ayak uydurmaya çalışmanın bedelini yalnızlıkla ödeyebilmektedir¹⁷.

Bireylerin ilişkilerinde yetersiz ve bireysel olarak doyurucu olmayan sosyal yaşantılar içinde olmaları yaşamlarını farklı ölçülerde etkilemektedir. Bu da bireylerin kendilerini toplumdan soyutlamalarına ve yalnız hissetmelerine sebep olmaktadır¹⁸.

Bunun yanında, tüm insanlar için gerekli altı tür ilişki vardır. Bunlardan birinin yokluğu, yalnızlığın kaynağı olmaktadır. Bunlar; bağlanma, sosyal bütünleşme, takdir edilme, güvenilir dostluklar, himaye etme-edilme ve rehberliktir. Bağlanma, bireyin kendisini güvende hissedeceği bağlılıklar geliştirmesidir. Eş ve aile veya bir topluluğa mensup olma, buna örnek olarak verilebilir. Sosyal bütünleşme ise bir grup ortamında gelişen ilişkiler ağına dâhil olmayı ifade etmektedir. Dernek, kulüp, benzeri topluluklar bunlara örnek olarak gösterilebilir.

¹⁶Recep Koçak, "Duygusal İfade Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Aleksitimi ve Yalnızlık Düzeylerine Etkisi", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt:3, Sayı: 23, 2005, s. 32.

¹⁷Yasemin Körler, **İlköğretimde İkinci Kademe Öğrencilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Yalnızlık Düzeyleri ve Yalnızlık ile Sosyal Duygusal Öğrenme Becerileri Arasındaki İlişkiler**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü., Eskişehir, 2011, s.23.

¹⁸Buluş, s.82-90.

Takdir edilme, bireyin sahip olduğu beceri ve yeteneklerin diğerk bireyler tarafından bilinmesi, tanınması ve dile getirilmesini ifade etmektedir. Çalışanların başarılarının yöneticiler tarafından bilinip takdir edilmesi ve çalışma arkadaşları tarafından da tanınmalarının sağlanması buna örnek teşkil etmektedir. Güvenilir dostluklar, başkalarına destek olmayı ve onlar tarafından desteklenmeyi ifade eder. Himaye etme ve edilme ise, bireyin kendisi için istediklerini başkaları için de istemesini ve bu isteğı gerçekleştirmesini belirtmektedir. Son olarak rehberlik ise, başkalarının durumuna hassas olmayı, sırdaşlık ve paylaşmayı ifade etmektedir¹⁹.

Kişinin gerçek sosyal ilişkileri ve ihtiyaç duyduğu ya da arzuladığı sosyal ilişkileri arasındaki uyumsuzluk da yalnızlığa neden olmaktadır. Örneğın evli olmayı arzu eden, fakat hala yalnız yaşayan bir kişi yalnızlık hissedebilir²⁰.

Son bulma (yakın bir ilişkinin bitişı), fiziksel olarak ayrılma (taşınma, geçici bir süre yer değıştirme vb.), statü değışimi (işinde yükselme vb.) hâlihazırdaki sosyal ilişkilerde meydana gelen değışimlerdir. Gelişimsel değışimler (yaşı bağılı değışimler), durumsal değışimler (ruh hali, fiziksel durum, iş yoğunluğu gibi sebeplerden yaşanan değışimler) ve beklentilerdeki değışimler (zaman zaman sosyal ilişkilerle ilgili beklentiler) kişiden kişiye değışkenlik göstermekle birlikte kişinin yalnızlığında belirleyici olabilir²¹.

İnsanların doyurucu ilişkiler kurmasını ve sürdürmesini güçleştiren bazı kişisel özellikler de yalnızlığa neden olmaktadır. Utangaçlık, öz saygı, fiziksel çekicilik, benzerlik (yaş, bölge, ulus, ırk vb. açısından), sosyal beceriden yoksunluk, demografik özellikler (cinsiyet, medeni hal, gelir, yaş) ve çocuklukta yaşananlar (ebeveynlerin boşanması, ebeveynlerin çocukla ilişkilerinin çocuk tarafından algılanış biçimi vb.) gibi özellikler değışik biçimlerde yalnızlığı etkileyebilen ve yalnızlığı hazırlayıcı kişisel faktörlerdir. Bu kişilik özellikleri doyurucu sosyal ilişkiler kurmaya ve sürdürmeye engel olabilmektedir. Bazı durumlarda kişinin sosyal cazibesini azaltarak sosyal ilişki fırsatlarını daraltan, kişinin sosyal

¹⁹Weiss, s.51.

²⁰DenielPerlman ve LetitiaA.Peplau, “Loneliness”, **Encyclopedia of MentalHealth**, (Ed. Edwin H Friedman) , CA: AcademicPress, San Diego, 1998, s.572.

²¹DenielPerlman ve Letitia A. Peplau , “Toward a SocialPsychology of Loneliness”, **PersonalRelationships in Disorder** (Ed. RobinGilmourand Steve Duck), London, AcademicPress, London, 1981, s.39-40.

çevresindeki davranışlarını etkileyen, kişinin sosyal ilişkilerde karşılaştığı değişimlere verdiği tepkileri etkileyen bu kişisel özellikler, kişinin yalnızlıkla başa çıkma, kaçma ve azaltma çabalarındaki başarısını etkilemektedir²².

Yalnızlığı doğuran kişilik değişkenleri aşağıdaki şekilde kategorize edilmektedir²³:

- Yetersiz sosyal beceriler (utanma, içe dönüklük, çekingenlik, atılgan olamama),
- Duygusal uyarılma ve çatışma (depresyon, anksiyete, nörotiklik),
- Zayıf benlik algısı (düşük benlik saygısı, zayıf sosyal benlik kavramı) ve
- Negativistik tutumlar (düşmanlık, dışsal denetim odağı, kişilere, yaşama ve topluma karşı karamsar bakış, algılama).

Bireyin içinde yaşadığı toplumun kültürü de yalnızlığı etkileyen faktörler arasındadır. Toplumcu kültürler, grubu ve ortaklaşa davranışı öne çıkaran kültürler olup bu toplumda yaşayan bireylerin bireyci toplumda yaşayan bireylere göre daha az yalnız hissettikleri görülmektedir²⁴.

Bununla birlikte, kişinin sosyal durumu da yalnızlığı etkilemektedir. Zaman ve para gibi bazı durumsal faktörler de sosyal iletişim fırsatları sağlamak noktasında farklı özelliklere sahiptir²⁵. Bu faktörler insanları yalnızlığa eğilimli ve savunmasız hale getirir²⁶.

Yalnızlık, kimi zaman insanların kendi durumlarına ilişkin yaptıkları olumsuz yüklemeler nedeniyle kendilerini algılama şekillerinden kaynaklanmaktadır. Yalnızlık yaşayan insanlar kendilerini sevimsiz, çirkin, beceriksiz gibi olumsuz kişilik özellikleri ile nitelendirmektedirler. Dolayısıyla, yalnızlıkta asıl neden

²²Perlman ve Peplau (1981), s.41-44.

²³Jones H. Warren, ve diğerleri, "PersonalityandInterpersonalPredictors of Loneliness in TwoCultures", **Journal of PersonalityandSocialPsychology**, Cilt:6, Sayı:48, 1985 s. 1504.

²⁴Şişman ve Selahattin, s.126.

²⁵Perlman ve Peplau (1998), s.573.

²⁶Perlman ve Peplau (1981), s.32-56.

olumsuz kişilik özellikleri ve diğer insanlarla ilişki kurmadaki sosyal beceri eksikliği değil, yalnız insanların kendilerini algılama şekilleridir²⁷.

Benzer şekilde bireyin diğer insanlara ilişkin değerlendirmeleri ve bilişsel süreçleri, yalnızlık duygusunun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Eğer bir birey başkalarına karşı olumsuz bakış açısına sahip ise, birey yakınlık kurduğu anda olumsuz sonuçlarla karşılaşacağına dair kaygılar ve bununla birlikte sosyal fobi geliştirmekte ve zamanla kişilerarası ilişkiden kaçınmaya başlamaktadır. Bu süreç yalnızlık ile sonuçlanmaktadır²⁸.

İnsan hayatında dönüm noktası olabilecek değişiklikler de yalnızlık duygusunun yaşanmasında etkili olmaktadır. Örneğin; evliliğin bitmesi, yeni bir yerleşim bölgesine taşınma, işten çıkarılma, farklı kültürden bir topluma girme, emekli olma gibi değişiklikler yalnızlığı tetikleyici, hızlandırıcı etmenler olarak açıklanabilir. Bunun yanında travmatik yaşantı ve durumlar veya kayıplar da yalnızlıkla ilişkilidir. Bireyin kendi için önemli olan kişiyi kaybetmesi, o kişinin bilinmeyen bir yere taşınması, reddedilme, çatışmalar, umursanmamak yalnızlığın nedenleri arasındadır²⁹.

Yalnızlık kişinin yaşına özgü bazı durumlarla da ilişkili olabilmektedir. Nitekim, büyüme çağı, genç erişkinlik, yetişkinlik ve yaşlılık dönemlerinde bireysel ve çevresel şartlardaki değişim, kişileri önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin; büyüme çağı, ana-baba ile çatışma, arkadaş baskısı, arkadaşlara olan bağlılık, ruhsal bozulmaların olduğu fırtınalı bir dönemken, genç erişkinlik ruh halinde ani değişimlerin olmadığı daha dingin bir dönemdir. Otuzdan sonraki orta yaş dönemi daha çok mesleki deneyim kazanarak geçmektedir. Bu yaşlar enerjinin ve gençliğin azaldığı yaşlardır. Bu nedenle her iki cinsten de psikolojik değişimler meydana gelmektedir. Altmışlı yaşlarda ve sonrasında ise insanlar kalıcı rahatsızlıklar,

²⁷Gülten Çağır ve Uğur Güran, "Lise ve Üniversite Öğrencilerinin Problemleri İnternet Kullanım Düzeyleri ile Algılanan İyi Hali ve Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişki", **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:24, Sayı:13, 2010, s.73.

²⁸Hamamcı, Zeynep, **Bilişsel Davranışçı Yaklaşımla Bütünleştirilmiş Psikodrama Uygulamasının Kişilerarası İlişkilerle İlgili Bilişsel Çarpıtmalar Ve Temel İnançlar Üzerine Etkisi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.219.

²⁹Abdurrahim Karakurt, **Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, T.C Necmeddin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2012, s.21.

arkadaşların ya da eşin vefatı gibi sebeplerle çeşitli derecelerde toplumun dışında kalmaktadırlar. Dolayısıyla, yaşa bağlı olarak yaşam koşullarındaki değişimler kişinin yalnızlık hissi duymasının bir nedeni olabilir. Her ne kadar yalnızlığın yaş ile genel olarak olumlu bir ilişkisi olsa da yaş ile ilişkili faktörler dikkate alındığında aradaki ilişkinin daha karmaşık ve doğrusal olmadığı görülmektedir. Genelde yalnızlığın en fazla büyüme çağında yaşandığı ve yaş ilerledikçe azaldığı belirtilmektedir³⁰.

Son olarak, yalnızlığın nedenleri genel itibariyle şu başlıklar altında toplanmaktadır³¹:

- Sosyal Destek Eksikliği: Araştırmalar yeterli sosyal destek alamayan bireylerin alanlara oranla daha fazla yalnızlık duygusuna sahip olduğunu göstermektedir.
- Düşük Benlik Algısı: Benlik saygısı düşük bireylerin başkalarını olumsuz değerlendirdikleri ve başkalarının da kendilerini olumsuz değerlendireceği beklentisi içinde olduklarından genellikle çekingen davranışlar gösterdikleri ve yakın ilişkilerden kaçındıkları gözlenmektedir.
- Zayıf Sosyal Beceriler: Konuşmayı başlatma, sürdürme becerilerini göstermekte sıkıntı yaşayan bireylerin yoğun yalnızlık duygusuna kapıldıkları hatta yalnızlığın kronikleşebildiği görülmektedir.
- Bağlanma İlişkileri ve Bağlanma İlişkisinden Ayrılıklar: Bağlanma ilişkisinden yoksunluk yalnızlığa sebep olurken, bağlanma ilişkisinden ayrılıklar da duygusal yalnızlığa neden olabilmektedir.
- Kişisel ve Psikolojik Faktörler: Cinsiyet, yaş, aile ilişkileri gibi faktörler bu gruba girmektedir.
- Sosyal İlişkilerdeki Eksiklikler: Toplum içinde yaşama ihtiyacı duyan insanoğlunun aynı zamanda kendini sosyal bir gruba ait hissetmek ve sosyal destek almak istediği ve bunların yokluğunda kendilerini yalnız hissettikleri görülmektedir.

³⁰Ami Rokach, "The Effect of Age and Culture on The Causes of Loneliness", **Social Behavior and Personality**, Cilt:35, Sayı:2, 2007 s.170-171.

³¹Sümeyye, Haliloğlu, **Ortaöğretim 9. Sınıf Öğrencilerinin Yalnızlık Düzeyleri, Bağlanma Biçimleri ve İşlevsel Olmayan Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Malatya İli Örneği**, T.C İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008, s.40-41.

- Gerçek Dışı Öznel Değerlendirmeler ve Bilişsel Faktörler: Yalnız bireylerin kendilerini çekingen, onaylanmayan, başkaları tarafından kabul edilmeyen insanlar olarak algıladıkları bilinmektedir.
- Sıkıntı Veren Duygular ve Duygusal Zorlanmalar: Bireylerin ikili ilişkilerinde yaşadıkları gerginlikler ve anlaşmazlıklarda yalnızlığa neden olabilmektedir.
- Toplumsal ve Çevresel Faktörler: Ekonomik ve sosyal sistem kutuplaşmaları, örgütlenme hareketleri kişilerin yalnız hissetmesine neden olmaktadır.

1.1.4. Yalnızlığın Sonuçları

Yalnızlık, bireyin çevreyle ilişkisini azaltması sonucu ortaya çıkan, kendi iradesiyle yaşadığı ve bunun sonucunda da bireye acı ve sıkıntı veren bir duygu halidir. Bununla birlikte yalnızlık, kişinin psikolojik, fiziksel ve sosyal bütünlüğünü etkileyebilecek bir tehlike doğurmaktadır³².

Yalnızlık inkâr edildiğinde, bastırıldığında, görmezden gelindiğinde ve tehlikeleri küçümsendiğinde bireyleri olumsuz etkileyerek insan yaşamına zarar verir; kişinin enerjisini etkisiz bırakarak zarar verici ve yıkıcı faaliyetlere sevk eder. Bu bağlamda yalnızlığın etkileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır³³:

- Yalnızlık insanları, diğer insanlardan uzaklaştırarak, sıkı dostlukların kurulmasını engellemektedir.
- Yalnızlık duygusuna kapılan bireyler, genellikle diğer insanlarla iyi ilişkiler kuramamakta ve kurdukları ilişkileri de aynı seviyede tutamamaktadırlar. Çevresindeki insanları kıskanarak sahip oldukları ilişkilerin zedelenmesine neden olurken sevgiye ihtiyaç duyan yalnız insanlar, onu bir kez bulduklarında, bu sevgiyi yitirmemek için çabalamaktadırlar.
- Yalnızlık dikkati başka yöne sevk ederek enerjinin ve yaratıcılığın olumlu yönde kullanımını engellemekte ve kişiye psikolojik açıdan zarar vermektedir.

³²Kozaklı, Hatice, **Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık ve Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Karşılaştırılması**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.45.

³³Rokach (2004), s.29.

- Yalnızlık duygusu, başa çıkılmadıkça insan yaşamının belirleyicisi ve kuralı haline gelen bir güce dönüşmektedir.
- Yalnızlık duygusuna kapılan insanlar, işlevsel olmayan bir düşünce sistemi geliştirerek yaşamları ile ilgili erken ve yanlış kararlar verebilirler. Örneğin; evliliğe hazır olmadıkları halde, düşünmeden, vaktinden önce evlilik kararı alarak evliliğin sorumluluğunu üstlenemeyebilirler. Hatta yalnız insanlar hem hemsinleri hem de karşı cinsle olan ilişkilerinde onlardan bağımsız davranarak insanlık dışı bir tutum sergileyebilirler. Yalnızlık sadece bireyin sosyal yaşamını değil özel yaşamını, cinsel hayatını da etkilemektedir.
- Yalnızlık, yüzleşilmediği ve etkili bir şekilde başa çıkılmadığı takdirde hassas ve katı insanlar yaratmaktadır.

Yalnızlık yaşayan kişilerde sıklıkla depresyon, kızgınlık, öfke ve yanlış anlama belirtileri görülmektedir. Ayrıca, bunlar kendini eleştiren, aşırı duyarlı ya da kendine acıyan veya diğerleri tarafından benimsenmediğini düşünen kişilerdir. Bu yönüyle yalnızlık, çok çabuk harekete geçen ve uzun süren olumsuz sonuçları içeren ciddi bir sorundur. Yalnızlık duygusuyla kişiler, diğerleriyle sık sık zayıf ilişkiler geliştirmektedirler. Bu nedenle, yalnızlık öz-saygı düzeylerini de azaltmaktadır. Yalnızlık depresyona, hastalığa, hatta intihara bile yol açabilen çok güçlü bir duygudur³⁴.

Yalnızlığın strese yol açtığı da görülmektedir. Örneğin; yalnız bir birey yalnız olmayan bir bireyle aynı stres faktörüne maruz kaldığında, yalnızlık çeken kişinin stresli durumdan etkilenmesi doğal olarak daha fazla olmaktadır³⁵. Bununla birlikte, yalnızlık yaşayan bireyler daha az birliktelik duygusu yaşamakta ve kendilerini umutsuz hissetmektedirler. İşler iyi gitmediğinde yeniden harekete geçmekten kaçınarak, olumsuz sonuçlardan endişe duymaktadırlar³⁶.

Yalnızlık yaşayan kişilerde, yalnız olmayanlara göre, anksiyete, öfke, olumsuz ruh hali, olumsuz değerlendirilme korkusu daha yüksek; iyimserlik, sosyal

³⁴Atılğan Erözkan, “Lise Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Yalnızlık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2004, s.160.

³⁶Güloğlu ve Kararımak, s.75.

beceriler, sosyal destek, pozitif ruh hali, duygusal istikrar, dürüstlük, uyumluluk ve sosyallik seviyesi daha alçaktır. Olumsuz ruh hali, anksiyete, öfke, iyimserlik (kötümserlik), öz saygı ve düşük sosyal destek ile ilişkili olan yalnızlık, insanın güvensizlik hissetmesine, tehditlere karşı daha duyarlı hale gelmesine neden olmaktadır³⁷.

Uzun süreli yaşanan yalnızlık depresyonu da tetiklemektedir. Depresyon ise sürekli üzüntü hâli, hayata karşı isteksizlik, tükenmişlik, gelecekte ümitsizlik, sık ağlamalar, kendini değersiz ve çaresiz hissetme, unutkanlık ve dikkat bozukluğu, uyku bozuklukları, kilo değişiklikleri, sağlık ve maddiyatla ilgili konularda aşırı endişelenme gibi belirtilerle ortaya çıkmaktadır. Depresyon geçici bir durum olmadığı için bir hastalık olarak kabul edilmektedir. Bireyin arkadaşlarından, ailesinden ve sosyal çevresinden uzaklaşmasına da neden olmaktadır. Böylece yalnızlık, depresyonu, depresyon da yalnızlığı artırmakta ve durum bir kısır döngü halini almaktadır³⁸.

Sosyalleşme insan gelişiminin önemli bir parçasıdır. Gelişimleri açısından sosyalleşme, bireyler için ilk eğitimi oluşturmaktadır. Kimlik, kendi kendine yetme ve otokontrol sistemi diğer bireylerle etkileşim sonucu oluşmaktadır. Tatmin edici akran ilişkileri yokluğuyla hissedilen yalnızlıkla, birçok birey sağlıklı kişilerarası ilişkiler geliştirmede başarısız olurken sağlıklı sosyal davranışlar geliştirmektedir³⁹.

Yalnız bireyler, kendini çevresindeki insanlarla uyum içinde hissedememekte, sosyal faaliyetleri kısıtlı olmakta, sorumluluk almaktan kaçınmakta, arkadaşlık kurmada zorluklar yaşamakta, ilişkilerinde yüzeysel davranmakta, olayları olumsuz yönde değerlendirmekte ve benmerkezci tutumlar sergilemektedirler⁴⁰.

Yalnızlık bireyi hem ruhsal hem de fiziksel anlamda olumsuz etkilemekle birlikte, sosyolojik açıdan toplumsal kurumlar üzerinde de etkiler meydana getirmektedir. Sosyolojide kişisel ilişkilerin daima toplumun harcı olarak görülmesi

³⁷Cacioppo, p.1054-1085.

³⁸HüseyinIzgar, "Okul Yöneticilerinde Yalnızlık ve Depresyon Üzerine Bir İnceleme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt:1, Sayı:9, 2009,s.236.

³⁹PaigeBlossomveJackApsche, "Effects of Loneliness on Human Development",**International Journal of Behavioral Consultation and Therapy**, Cilt:7, Sayı:4, s.128-29.

⁴⁰Ercan Yılmaz, Vicedan Altınok, "Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:15, 2009, s.455.

bunun nedenidir. Bu tür ilişkiler düzgün sosyal etkileşim sağlayan normların öğrenilmesini sağlamakta, zor zamanlarda insanlara yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla yalnızlık yaşayan insanlar sosyal hayatın faydalarından yararlanamazlar. Bir toplumun tecrit edilmiş üyeler meydana getirmesi ise parçalandığının bir kanıtı olmaktadır. Bu nedenle yalnızlık; yüksek boşanma oranları, ötekileştirme ve suçun yaygınlaşması gibi sosyal çöküşün bir belirtisi olarak görülmektedir⁴¹.

Bu olumsuz etkilerin yanında bir bireyin kendi isteğiyle belirli bir süre tek başına yaşaması, yapıcı ve yaratıcı sonuçlar da doğurabilir. Yaratıcı insanlar yaptıklarını böyle bir ortamda meydana getirebilir, yalnız kalabildiği zaman içsel dünyasının zenginliklerine inebilir ve bunları sonradan, müzik, görsel sanatlar, edebiyat ya da bilimsel ve teknolojik buluşlar olarak insanlığa ulaştırabilir. Bu nedenle, gerçek anlamda yaratıcı bir insan yaratıcılık sürecini yaşarken, kendini yalnız hissetmez; yaratmakta olduğu ürünün diğer insanlar tarafından anlaşılacağı ve kabul edilebileceği umudunu taşıdığından, gerçek anlamda yalnız değildir⁴².

1.1.5. Yalnızlıkla Başa Çıkma Yolları

Profesyonel kliniklerde verilen danışmanlık hizmetleri son dönemlerde yalnızlık problemini de kapsamaya başlamıştır. Ancak, bu acı verici deneyimi son derece şiddetli yaşadığı halde kendi durumunu yalnız olarak nitelendiren veya henüz nitelendirmeyen çoğu birey, bu tür yardımlar almamaktadır. Bunun yerine, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendi kendilerine uyguladıkları çeşitli baş etme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu stratejiler ya kişinin ilgisini kendi durumundan başka yöne çekmeye, ya da gereksinim duyduğu sosyal etkileşimlerin yerine bir şeyler koymaya, alternatif yollarla bu eksikliği telafi etmeye yaramaktadır⁴³.

Yalnızlık duygusu bireyde sıkıntı yaratan bir risk faktörüdür. Kişide yalnızlığa karşı psikolojik sağlamlığın ortaya çıkması için yalnızlık durumunda bazı koruyucu faktörlerin harekete geçmesi gerekmektedir. Koruyucu faktörler bireysel, ailesel ve çevresel faktörler olarak sınıflanmıştır. Koruyucu bireysel faktörler; zeka,

⁴¹Peplau ve Perlman, (1982), s.123-134.

⁴²Geçtan, s.106-107.

⁴³Birol Gülnar, Şükrü Balcı, **Yeni Medya ve Kültürleşen Toplum**, LiteraTürk Yayınları, İstanbul, 2010, s.24-25.

kolay mizaç, iç kontrol odağı, yüksek benlik saygısı, öz yetkinlik, öz farkındalık, özerklik, etkili problem çözme becerilerine sahip olmak, iyimserlik ve umut, sosyal yeterlilik olarak belirlenmiştir⁴⁴.

Kişinin içinde bulunduğu ailesel ve çevresel faktörler de yalnızlığa karşı koruyucu etki göstermektedirler. Bunlar; kişinin aile bireyleriyle kurdukları ilişkiler, aile dışında kişiye sosyal destek sağlayan birinin varlığı, kişinin çevresi tarafından kabul görmesi, bireyin arkadaş edinebilme ve arkadaşlığı sürdürebilme becerisine sahip olması, gerektiğinde arkadaşlarından sosyal destek alması son olarak da çevre ve toplumun sunduğu kaynak ve olanakların çeşitliliği ve çokluğudur⁴⁵. Bu faktörlerin varlığı halinde kişi yalnızlıkla başa çıkma kabiliyeti gösterebilmektedir.

1.2.ÇALIŞAN YALNIZLIĞI

1.2.1. Çalışan Yalnızlığının Tanımı

İşyerinde yalnızlık, iş yerinde arzu edilen ile mevcut ilişkiler arasındaki olumsuz farklılık ve bu farklılığı giderme gücünden yoksunlukla ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Kişiler arasında sağlıklı ve güçlü ilişkilerin varlığı, iş yaşamının önemli bir parçasıdır ve çalışanlara çoğu zaman başka bir yerde bulamayacakları bir arkadaşlık sevgisi kazandırır. Bununla birlikte, bazı çalışanlar için sosyal bir çevrede olmak, sosyal yoksunluk ve yalnızlık hisleriyle baş edebilmek için yeterli değildir⁴⁶.

Genel yalnızlıktan farklı olarak iş yaşamında yaşanan yalnızlık yalnızca iş ortamında etkin olabilmektedir. Birey, günlük yaşamında oldukça doyurucu ve sağlıklı ilişkileri olsa ve yalnızlık duygusu yaşamasa da, iş ortamında sosyal ilişkiler kurmakta ve sosyal destek almada sıkıntılar yaşayabilmektedir. Bu durum ise, bireyin iş yaşamında yalnızlık ve dışlanmışlık duyguları yaşamasına neden olmaktadır⁴⁷. Nitekim, yalnız bireyler zayıf arkadaşlık ilişkilerine ve duygusal ağa

⁴⁴Gizir, C. Ali, “Psikolojik Sağlamlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt:3, Sayı:28, s.118.

⁴⁵Gizir, s.119.

⁴⁶Wright ve diğerleri, s. 59-68.

⁴⁷Tayfun Doğan ve diğerleri, “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Sayı:10, 2009, s.272.

sahiptir ve örgüt içinde yöneticilerle duygusal bağ kurmayı ve sosyal yakınlaşmayı tercih etmemektedirler⁴⁸.

İşyerinde yaşanan yalnızlık, özellikle iş ile ilgili diğerlerinden uzaklaşmış veya onlar tarafından dışlanmış, çevresiyle güvenli ve yakın ilişkilerin eksikliğini duyan kişilerin hoşnut olmadığı bir duygu durumudur. Bu nedenle, kişiler arası ve ilişkisel bir duygudur ve çalışanların ilişkilerinin kalitesi, organizasyonu algılamaları ve iletişime geçme yollarına önemli etki etmektedir⁴⁹.

Bireyler için iyi bir çalışma ortamı, işyerinde çalışanlara güven duyulan, onlarla birlikte olmaktan zevk alınan ve yapılan işle gurur duyulan yer olarak açıklanmaktadır. Ancak, işyerinde geçirilen zaman diliminde yalnızlık, dışlanmışlık ve kopukluk hissedilen zamanlarda yaşanabilmektedir. Bu durum, kıt kaynaklar adına doğrudan rekabet içinde çalışan insanların zaman zaman birbirlerini destekleyici olmayı zor bulmalarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, bireyler işyerlerinde, kendilerini tek başına olmanın bir sonucu olarak yalnız hissetmekten ziyade, sosyal bir ortamda yalnız hissetmekten, bu duyguyu daha yoğun ve acı verici bir şekilde yaşamaktadırlar⁵⁰.

1.2.2. Çalışan Yalnızlığının Nedenleri

Çalışanların kişilikleri, yaşadıkları hayat ve çalıştıkları örgüt ile ilişkili bir takım kavramlar bulunmaktadır ve bu kavramlar çalışanın yaşadığı yalnızlığı etkilemektedir. Bunlar aşağıda alt başlıklarda ele alınmaktadır.

1.2.2.1. Kişilik Özellikleri

Latince persona kelimesinden gelen kişilik kavramı, bir kişinin doğuştan ve sonradan kazanılmış zihinsel, duygusal ve bedensel bütün özelliklerini kapsamaktadır. Kişilik, bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçlerdir. Kişilik içi süreçlerle ifade edilen, nasıl davranacağımızı ve

⁴⁸Sarah L. Wright, "Is It Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers' and Nonmanagers' Loneliness in Organizations", **The Journal of Psychology**, Cilt:1-2, Sayı:146, 2012, s.48.

⁴⁹Hakan Özçelik ve Sıgal Barsade, Work Loneliness and Employee Performance, **Academy of Management Proceedings**, January, 2011, s.1.

⁵⁰Wright ve diğerleri, s.216.

hissedeceğimizi etkileyen ve içimizde gelişen bütün duygusal, güdüsel ve bilişsel süreçlerdir. Örneğin, işyerinde rekabetçi olan bir insanın sporda da rekabetçi olmasının beklenmesi tutarlı davranış kalıpları ile ilgilidir. Kişilik psikologlarının çoğunun depresyon, bilgiyi işleme, mutluluk ve inkâr gibi konularla ilgilenmesinin nedeni ise, kişilik içi süreçlerdir. Bu süreçleri nasıl kullandığımız ve bu süreçlerin bireysel farklılıklarla nasıl bir etkileşime girdiği, karakterin belirlenmesinde rol oynar⁵¹.

İşyerinde yalnızlık tanımlarında ortak nokta kişinin karakterindeki sosyal uyumsuzluk ve yetersizliktir. Bununla beraber, yalnızlıkta düşük benlik algısı, kişiler arası ilişkilerde yetersizlik, kişinin kendine karşı hissettiği öz saygının düşük olması diğer özelliklerdir. Örneğin; örgüt içinde üst düzey bir yöneticinin başarılı bir şekilde kurumunu yönetirken bir taraftan da olumsuz benlik algısına sahip olması, yetersiz iletişim kurması ve öz saygısının düşük olması düşünülemez. Ancak, iş yerinde önemli kararlar alan, belirli bir seviyede sosyal ilişkileri bulunan, kendine güvenen, çalışanları ve çevresindekilerle iletişimi üst düzeyde olan bir yöneticinin de iş yerinde yalnızlık yaşayabilmesi mümkündür. İşyerinde yaşanan yalnızlıkta,yönetici ya da alt düzeyde çalışan bir birey olmaktan farklı etmenlerin etkili olabildiği; başarılı, sosyal, kendine güvenen, yüksek benlik algısına sahip bireylerin de iş yerinde yalnızlık yaşayabildikleri görülmektedir⁵².

Dışadönüklük ve duygusal denge kişilik özellikleri, işyerinde yaşanan yalnızlık düzeyini, ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi, bu ilişkileri bireyin değerlendirmesi ve ilişkilerde yaşanan değişikliklere kişinin tepkisini uyarması gibi birçok yönden etkilemektedir. Diğer bir deyişle, yalnızlık, kaliteli ilişkilerin gelişimini engelleyen ve bireyin sosyal etkileşimini sınırlayan yüksek düzeyde duygusal denge ve düşük düzeyde dışadönüklük gibi kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak görülebilir⁵³.

⁵¹Jerry M. Burger, **Kişilik-Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri**, Çev. İnan Deniz ve Erguvan Sarioğlu, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2006, s. 23.

⁵²Sarah L. Wright, **Loneliness in the Workplace**, Christchurch University of Canterbury, New Zealand, 2005. s.59.

⁵³Wright, s.102.

Diğer bir kişilik özelliği olarak rekabetçi tutuma sahip olmak, genellikle bireyin kazanma yönünde bir yöneliminin olduğunu ve bu nedenle diğerlerinden daha iyi bir performans hedeflediğini gösterir. Kazanmak, diğerlerini geride bırakmak ve işyerinde üstünlük sağlamak için, bireyler çalışma koşulları ve çevreye bağlı olarak, rekabetçi bir tutuma sahip olmaya ihtiyaç duyarlar. Bunun nedeni, işyerinde başarının yolunun genellikle diğerlerinden daha iyi bir performans göstermekten geçmesidir. Böyle bir tutum, bireyi yalnızlığa iterek, çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz ve şüpheli yaklaşım ve onlarla, rekabet avantajı kazanmak adına sosyalleşmeyle sonuçlanmaktadır⁵⁴.

Çalışanların iş yerlerinde bir takım bilişsel, ruhsal, davranışsal ve kişisel özellikler sergiledikleri unutulmamalıdır. Çalışma ortamının bazı kalıplaşmış kuralları, çalışanların iş yaşamındaki davranışlarını kısıtlayıp uyumsuzluk yaratabilir. Kişilik özellikleri ile örgütün değerleri arasındaki bu uyumsuzluk (kişi-ortam uyumunun olmaması) çalışanlarda yalnızlık duygusu oluşturur⁵⁵.

1.2.2.2.Algılanan Sosyal Destek

Sosyal destek, ailenin, arkadaşların, iş arkadaşlarının ve komşuların da bulunduğu sosyal bir ağdan kişinin aldığı yardım, rehberlik, bilgi ve rahatlığı belirtmektedir. Sosyal destek algısı psikolojik iyilik halinin sürdürülmesindeki en önemli etkenlerden biridir. Buradan hareketle; algılanan sosyal destek eksikliği yalnızlık duygusunun en belirgin kaynağıdır. İş yerinde yaşanan yalnızlıkta iletişim yetersizliği önemli bir faktördür. Örgüt çalışanları, sosyal ilişkiler sistemi içinde bir arada yaşamakta ve üretmektedirler. Bu üretimin verimli ve etkin olabilmesi ise, büyük ölçüde örgüt mensuplarına eksiksiz bir iletişim olanağı sağlanması sayesinde mümkün olmaktadır. Bu sayede yüksek ölçüde bilgiyle desteklenen bireyler, kendilerini ifade edebildikleri ölçüde yalnızlık ve eksiklik hissinden uzaklaşarak kendilerine ve diğer çalışanlara büyük ölçüde güven duymaktadırlar. İletişim, uygun

⁵⁴Wright, s.103.

⁵⁵Wright, (2005), s.108.

zamanda doğru ilişkiler kurulmasını sağlayarak grup üyelerinin birbirlerini tanımlarına ve güven duymalarına imkân sağlar⁵⁶.

Yönetimden ve çalışma arkadaşlarından görülen gerçek sosyal destek örgüt içinde güven ve aidiyet duygularını doğurur. Bu durumun tersi olarak, işyerinde düşük sosyal destek çalışanlarda endişenin önemli bir kaynağını oluşturarak yalnızlık duygularını oluşturmaktadır⁵⁷.

Bununla birlikte bir çalışanın doyum verici sosyal bir ağa ulaşsa bile yine de iş yerinde yalnızlık yaşayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Nitekim yalnızlığın tanımında belirtilen bireyin var olan sosyal ilişkileri ile arzuladığı sosyal ilişkiler arasındaki fark bireye göre yeterli sosyal bir ağı beklenen düzeyde giderilemeyen bir fark olabilir. Bireylerin kendi yaşantılarında algıladıkları fark her bireye göre değişiklik gösterir ve farklı beklenti ve isteklerle doyurulur⁵⁸.

1.2.2.3. İş Özellikleri

Bir işte beş temel özellik bulunmaktadır. Bu temel iş özellikleri ile karşı karşıya gelen birey her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum bireyin işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu iş davranışlarında bulunmasını sağlar. Birinci özellik beceri çeşitliliğidir. Bu kavram bir işin işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgilidir. İkinci özellik görev kimliğidir. Yapılacak bir işin ne derece baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapıp yapılmadığıyla ilgilidir. Üçüncü özellik görevin anlamlılığıdır. Bu kavram yapılan bir işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgilidir. İşlerinde bu üç özellik bulunan kişiler anlamlılık hissederler. Dördüncü iş özelliği bir kimsenin işinde yaşadığı özerklik veya serbestlik ile ilgilidir. Bu daha çok bir çalışanın görevini hiç kimseden yönerge almadan yapması ile ilgilidir. İşinde serbestlik yaşayan insanlar psikolojik olarak işleri ile ilgili sorumluluk duygusu yaşarlar. Son iş özelliği ise

⁵⁶Tuncer Asunakutlu, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:9, 2002, s.56.

⁵⁷Wright, s.104.

⁵⁸Wright, (2005), s.108.

geribildirimdir. Bu kavram çalışanın yaptığı bir işin doğrularıyla ilgili olarak işin doğrudan kendisinden bilgi almasıyla ilgilidir. İşlerinden geribildirim alanlar psikolojik olarak sonuç bilgisini hissederler. Beş temel özelliğin bulunduğu işi yapan çalışanlarda genel olarak işten alınan, kişilerin gelişimleriyle ilgili doyumda ve büyüme motivasyonlarında artış olmaktadır⁵⁹.

Diğer yandan iş özellikleri bireyin işyerinde yaşadığı yalnızlığa etki etmektedir. Bu anlamda yalnızlık genellikle, coğrafik olarak yalnız, sosyal koşullardan izole (telefonda satış vb.) ve gizli bilgilerin paylaşılmaması gerekliliğiyle çalışma arkadaşlarından zorunlu olarak ayrı çalışmayla ilişkilidir. Organizasyon içerisinde üst düzey yöneticilerin konumları gereği yalnızlığı nispeten fazla yaşaması olasıyken, işkolik bir yaşam tarzı benimsenerek uzun saatler çalışmayı gerektiren işler de yalnızlıkla sonuçlanmaktadır⁶⁰.

Çalışan bir insan için işini yitirmek veya böyle bir tehdit altında çalışmak önemli bir stres nedenidir. İş güvencesi bir işin kaybedilme olasılığıdır ve işini kaybetme riskini duyan çalışan bu riski gidermek için performansını geliştirmek, verimliliğe dikkat etmek gibi bazı davranışlarda bulunmaktadır⁶¹. Çalışanın yaşadığı bu stres işyerinde yalnız hissetmesine neden olmaktadır.

Diğer yandan iş gereklerinin çalışanın yeterliliğini aştığı durumlarda birey için işyükü niteliksel olarak ağırlaşmaktadır. Bireyin kapasitesi işi başarmak için yetersiz kalmakta, birey ne kadar çalışsa da işi istenilen standartta yapamamaktadır. Böyle bir durum çalışan için bir stres kaynağıdır. Aksi olarak çalışanın niteliklerinin iş gereklerini aşması durumunda da niteliksel işyükü hafıflemektedir⁶². Bu durum da bireyin iş tatminini azaltıp onu yalnızlaştırmaktadır.

1.2.2.4. Algılanan Örgütsel Destek

İşyerinde yalnızlık, örgütsel desteğin çalışanlar tarafından hissedilmemesi sonucu ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel destek kavramı; örgütün çalışanın katkısına

⁵⁹Reyhan Bilgiç, “İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt:22, Sayı:11, 2008, s.68-69.

⁶⁰Wright, s.108.

⁶¹Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009, s.30-31.

⁶²Uyargil, s.30.

değer vermesi, örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi, örgüt ve çalışanların birbirlerine güvenmesi, çalışanı etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması ve örgütsel desteğin anlık olaylara göre değişmemesi unsurlarını kapsamaktadır⁶³.

Pek çok kuramcının, yalnızlığın bireyin sosyal çevresindeki eksikliklerden kaynaklandığı konusunda hemfikir olmasına rağmen, sosyal eksikliğin açıkça gözlenemediği iş ortamlarındaki yalnızlık için aynı yorumu yapmak güçtür. İş yerindeki eksiklikler nicel yönlerden ziyade kişilerarası ilişkilerin niteliğini sınırlayan çevresel koşullardan yoğun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bireyin işteki ilişkilerinden niteliksel olarak memnun olmaması, meslektaşları veya müşterileri ile olan iletişimlerinden daha fazla yalnızlıkla ilişkilidir⁶⁴.

Modern örgütler, faaliyetlerinde etkinliğe odaklandıklarından, çalışanlar üzerinde güçlü bir denetim ve eşgüdüm mekanizması oluştururlar. Bu süreçte, çalışan, pek çok yönden örgütsel baskı ve zorlamayı hissetmekte, bunu yaşadığı stresle dışa vurmaktadır. Bu örgütlerde çalışan, örgütün yönetim tarzından ötürü kendini tam olarak ifade edemeyebilir. Bu durum çalışanın ileri düzeyde yabancılaşma ve yalnızlık duygusu hissetmesine neden olur⁶⁵.

Çalışanlar, örgütler ile biri açık ve imza altına alınarak ekonomik değişimleri düzenleyen, diğeri ise zihinlerde var olan ve açıkça ifade edilmeyen olmak üzere iki sözleşme imzalamaktadırlar. Ekonomik değişimi düzenleyen biçimsel sözleşmede belirtilen ve her iki tarafın da bildiği yükümlülükler taraflarca yerine getirilmekte, aksi durumda ise sözleşmelerde belirtilen yaptırımlar uygulanmaktadır. Çalışanlarla işveren ve işletmeler arasında sosyal değişimi düzenleyen ve psikolojik sözleşme adı verilen biçimsel olmayan sözleşme kapsamında, işverenler çalışanlardan sadakat,

⁶³Karakurt, s.32.

⁶⁴Wright, (2005), s.59.

⁶⁵İrem Tükel, "Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka'nın Dönüşüm Romanının Bu Bağlamda Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2012, s.42.

yüksek performans gibi olumlu davranışlar beklerken çalışanlar da işverenlerden güven, örgütsel destek gibi beklentiler içine girmektedir⁶⁶.

Bireyin örgüte adapte olmasında, çalışma arkadaşlarıyla uyum içerisinde çalışmasında ve yöneticiler tarafından desteklendiğini hissetmesinde örgüt ikliminin önemli bir rolü vardır ve bireyin işyerinde yalnızlığını da etkiler niteliktedir. İş yeri ortamı ve örgütsel iklim işte yaşanan kişiler arası ilişkinin niteliğini etkilemektedir. Örneğin bazı iş ortamları, aktif bir şekilde çalışanlar arasındaki iş birliğini, arkadaşlığı ve sosyal uyumu teşvik etmektedirler⁶⁷. Bununla birlikte, bazı iş yerlerinde bireycilik, güvensizlik ve rekabetçilik özendirilir. Bu iki iş yerinde kişiler arası ilişkilerin aynı nitelikte olması beklenemez. İş yerinde olumlu değerler desteklendiğinde, örgüt içinde yaşanan ilişkilerin kalitesinin artırması beklenir. İş yerinde kaliteli ve doyurucu ilişkilere sahip çalışanlar daha az yalnızlık yaşamaktadırlar⁶⁸.

1.2.3. Çalışan Yalnızlığının Sonuçları

İnsanlar, evde ve işyerinde, sosyal birer canlıdırlar. Bunun gerekliliği ve insan varlığının temel motivasyonu olarak ait olmaya ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç işyerine girdikten sonra ortadan kalkmamaktadır. İnsanların iş ilişkileri, koridorda yüzeysel bir sohbetten, evliliğe giden samimi bir bağa kadar çeşitlilik gösterir. Ancak, çalışanlar işyerinde tanıdıkları birçok insana rağmen, kendilerini kimsenin gerçekten anlamadığını hissedebilmektedirler. Genel olarak bir birey bu hisle uzun süreli bir yalnızlık yaşadığında, fiziksel şikâyetlerinin artmasının yanında, depresyona girme ve intihar etme olasılığı da yükselmektedir⁶⁹.

İş yaşamında yalnızlık açısından konuya yaklaşıldığında yalnızlığın örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki yaratması muhtemeldir. İşyerinde yalnız olan bir

⁶⁶Ömer Turunç ve Mazlum Çelik, “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, 2010, s. 185.

⁶⁷Mahmut Süleyman Kaplan, *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2011, s.45.

⁶⁸Kaplan, s.45.

⁶⁹Wright, s.43.

çalışanın, psikolojik olarak çevresinden el çekme olasılığı artmaktadır⁷⁰. Zayıf sosyal ilişkilere sahip çalışanların ise kendilerini örgüte ait hissetmeleri olasılığı düşmekte böylece örgütsel bağlılıkları azalabilmektedir⁷¹. Yalnızlığın doğası gereği işyerinde yalnızlık çeken çalışanların kendilerini iş arkadaşlarından uzak hissetmeleri onların işe aidiyetlerinin daha az olmasına ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla arzu ettiği iletişimi kuramadığını düşünen bireylerin çalıştığı örgütü yargılaması ve örgütün çalışanın sosyal ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz olduğunu düşünmesi olasıdır⁷².

Örgütsel güven, örgütteki ilişki ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili, gerçekçi davranması ve temel amaç, norm ve değerlerden haberdar olma isteği olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli sebeplerle örgüt içinde yalnızlık hissi duyan çalışanın örgütsel güven düzeyinin azalması olası bir sonuç olarak görülmektedir⁷³.

İş doyumunu ya da tatmini bireyin işinden ve iş yaşantısından kaynaklanan pozitif bir durumdur. Kısaca iş doyumunu, bireyin işinden duyduğu memnuniyeti, işini ve çalışma koşullarını ne ölçüde sevdiğini ifade etmektedir⁷⁴. İş yaşamında yalnızlık hissi duyan bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyet düzeyinin azalması beklenir.

1.2.4. Çalışan Yalnızlığıyla Başa Çıkma Yolları

İşyerinde yaşanan yalnızlıkla başa çıkmanın bir takım yolları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir.

İşyeri Arkadaşlığının Teşviki: İşyeri arkadaşlıkları, bireyin işyerinde kendini yalnız hissetmesini engelleyecek özelliكتedir. Birey iş dışında kurduğu ilişkileri işyerinde de kurmaya başladığında işe ve işyerine yakınlık duymaya başlayacak ve kendini yalnız hissetmeyecektir. İşyerinde arkadaşlığı teşvik eden

⁷⁰ Wright, s.11.

⁷¹ Lam, Long W., Dora C. Lau, "Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships", **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:20, Sayı:23, 2012, s.4266.

⁷² Özçelik ve Barsade, s.2-3.

⁷³ Birol Demirbaş, "İşyerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, s.140.

⁷⁴ Şişman ve Turan, s.119.

uygulama ve politikalar izlenerek uygun çalışma ortamının yaratılması örgütlerin görevleri arasındadır.

Uzman Desteği Alınması: Yalnızlığın da sevinç, açlık, üzüntü gibi insan olmanın doğal ve ayrılmaz bir parçası olduğu fikri kabul edilirse, yalnızlık başarılı bir şekilde ele alınabilir ve azaltılabilir⁷⁵. Bu farkındalığı sağlamak bireylerin kişisel çabalarına bağlı olduğu gibi, bu çabaların yetersiz olduğu durumlarda bir uzmanın desteğinin alınması kısa sürede sonuç alınmasına yararlı olabilir.

Eğitim Verilmesi: İşyerlerinde her bireyin geliştirilmeye açık yönleri bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişimi düzeltmeye yönelik çabalar da işyerinde yaşanan yalnızlık düzeyini azaltabilir. Bu doğrultuda ilişkileri geliştirmeye yönelik verilen eğitimler çalışanlarda farkındalık sağlayarak iletişimin gelişmesini, çalışanların birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayarak biraradalığı artırır.

Örgütsel Bağlılığın Arttırılması: İşyerinde yaşanan yalnızlık hissinin giderilmesi için kurumsal düzeyde birtakım önlemlerin alınması mümkündür. Bu çerçevede alınabilecek en önemli önlem çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin arttırılmasıdır. Nitekim örgütsel bağlılığın arttırılabilmesi için de çalışan doyumunun sağlanması gerekmektedir. Örgütten tatmin düzeyi arttıkça yalnızlık düzeyi azalacak ve kuruma bağlılık gelişecektir⁷⁶.

Örgüt İklimin Geliştirilmesi: Yalnızlığı azaltabilecek kurumsal düzeyde çalışmalara örnek olarak takım çalışmaları ile personelin birlikte çalışma kültürünün geliştirilmesi, çalışanlar arası etkileşimin geliştirilebilmesi için çeşitli sosyal aktivitelerin planlanması, etkin işleyen biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının yapılandırılması, psikolojik ve sosyal destek hizmeti sunan uzmanların istihdamı, iyi yapılandırılmış ve çalışanlar tarafından benimsenmiş örgütsel kültürün oluşturulması sayılabilir⁷⁷. Açık örgüt iklimleri sağlıklı bir örgüt iklimini temsil ederken; astlara güven verme, iletişimde açıklık, güdülemeye yönelik, anlayışlı ve

⁷⁵Ami Rokach ve Heather Brock, "Coping with Loneliness", *The Journal of Psychology*, Cilt:1, Sayı:132, 1998, s.108.

⁷⁶Kurtuluş Kaymaz ve diğerleri, "Effect of Loneliness at Work on the Employees' Intention to Leave", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, 2014, s.50.

⁷⁷Kaymaz ve diğerleri, s.51.

destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği özelliklerini taşımaktadır⁷⁸. İşyerlerinde açık örgüt iklimlerinin yaratılması işyeri yalnızlığı üzerinde olumlu etki yaratabilir. İşyerinde yalnızlık paylaşımcı, iş arkadaşlığını destekleyici bir örgüt ikliminin sağlanmasıyla azaltılabilir. Bu konuda uygun iklimin geliştirilmesi örgütlerin sorumluluğundadır.



⁷⁸ Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2007, s.220.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1. PERFORMANS TANIMI VE TÜRLERİ

2.1.1. Performansın Tanımı

Performans kelimesinin sözlük anlamı; yapılan iş, uygulama, icraat; herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; kişinin yapabileceği en iyi derece; herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarıdır⁷⁹.

Aynı zamanda kelimenin sözcük anlamı, bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması olan performans, fonksiyonel olarak değerlendirildiğinde, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak düzeyde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı şeklinde ifade edilmektedir⁸⁰.

Amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram olan performans, insan kaynakları yönetimi açısından, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin bir sonucu olarak da tanımlanabilir⁸¹. Performans başka bir tanıma göre de işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir⁸².

Verimin ölçülmesi olan performans, çalışanın yapmış olduğu işle ilgili belirlenmiş hedeflere ne derece ulaştığının niteliksel veya niceliksel olarak anlatımı, yapılan çalışmaların elde edilen çıktılarla karşılaştırılması sonucu amaçlara ve hedeflere ulaşma becerisidir⁸³.

Aynı zamanda performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde

⁷⁹TDK

⁸⁰Gülten Eren Gümüştekin, Bircan Öztemiz, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2005, s.280

⁸¹Temel Çalık, **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003. s.8

⁸²Çalık, s.9

⁸³Şerife Özkasap, **Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Yüksek Lisans Tezi, 2013, s.32.

kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır ve insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belirli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir⁸⁴.

2.1.2. Performansın Türleri

Performans kavramının üç türü bulunmaktadır. Bunlar aşağıda alt başlıklarda açıklanmaktadır.

2.1.2.1. Birey Performansı

Bireysel boyutta performans, örgütlerde çalışanların performansını değerlendirip, bireysel katılımcıların potansiyellerini geliştirerek başarıyı sürekli kılan stratejik bir yaklaşımdır⁸⁵. Aynı zamanda bireyin nitelik ve yeteneklerinin, işe ilişkin olarak düzenlenmiş örgüt başarı ölçütleriyle karşılaştırılması anlamına gelen bireysel performans genel olarak, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkinlik olarak tanımlanabilir⁸⁶. Bireyin ortaya koyduğu performansı ise sahip olduğu özellikler, bilgi ve becerisi ile başarı güdüsünün seviyesi belirlemektedir⁸⁷.

Birey açısından performans örgütlerde süreklilik göstermektedir. Öncelikle işe alma aşamasında performansı önemsenen birey, örgütte bulunduğu süre boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla değerlendirmeye tabi tutulur. İşe alınırken birey o anda sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, bireyin işi başındaki performansı incelenir. Böylece bireyin örgüt içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu da belirlenmiş olur⁸⁸.

Bireyleri motive edici olabilmesi için örgütler, performans ve ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve bireyin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb.

⁸⁴Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s.205-227.

⁸⁵Nezih M. Özmutaf, "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", **C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2007, s.41

⁸⁶Ahmet Ş. İzgören, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001, s.99-100.

⁸⁷İzgören, s.99-100.

⁸⁸Uyargil, s.1.

parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra birey performansını bir veri olarak kullanmaktır. Bununla birlikte örgüt içinde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında da bireysel performans verileri kullanılmaktadır⁸⁹.

Eğitim programlarının belirlenmesinde ihtiyaçların saptanmasına veri oluşturan birey performansı aynı zamanda başarısız olduğu belirlenen ve belirli bir süre eğitim yolu ile örgüte yararlı hale getirilmeye çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan bireyleri işten ayırma kararı verilmesinde de belirleyicidir⁹⁰.

2.1.2.2. Takım Performansı

İşletmeler birbirine bağlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal örgütlerdir. Bu nedenle işletmelerde faaliyetleri yerine getirmekle görevli çalışanlar arasında sıkı bir işbirliği ve dayanışmanın olması büyük önem arz etmektedir. Nitekim herhangi bir çalışanın başarısızlığı ya da olumsuz bir davranışı, hem müşteriler hem de örgütler için olumsuz sonuçların doğmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla örgütlerde etkili takımların oluşturulması, çalıştırılması ve takım performansının artırılması gerekmektedir⁹¹.

Bu amaçla örgütler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve çalışanlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir örgütün stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütte araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama v.b. birimlerde çalışan birçok kişinin/takımın katkısı gerekmektedir. Genel hedefler stratejik planla belirlendikten sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetler takımlara dağıtılır. Örgütteki her takım kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak planın uygulanmasına yardım eder. Böylece örgütte genel hedeflerle de bütünlük gerçekleştirilmiş olur⁹².

⁸⁹Uyargil, s.7.

⁹⁰Uyargil, s.9.

⁹¹Fermani Maviş, **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1985, s.20

⁹²Patricia King, **Performance Planning and Appraisal**, McGraw-HillBook, New York, 1984, s.7-8.

Takım performansını etkileyen aşağıdaki faktörler takım performansının yönetiminde önemli rol oynamaktadır⁹³:

- Beklenti ve öncelik açısından takım hedeflerinin açık bir biçimde tanımlanmış olması,
- İşlerin takım içinde ne şekilde dağıtıldığı,
- Takım içi uyum, çatışmaların çözümü ve diğer takımlarla ilişkiler konusunda takımın işleyiş biçimi,
- Hedef ve öncelikleri belirleme, performansını izleme açısından takımın kendini yönetme yeteneği,
- Takımdaki liderliğin niteliği,
- Takım üyelerinin sahip oldukları becerilerin düzeyi,
- Takımın sahip olduğu sitem ve kaynak desteği.

Takım çalışmasında en önemli noktalardan biri, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermelerini sağlamak ve genel performans düzeyini artırmaktır. Bu nedenle takımlarda takımın gösterdiği performans, bireylerin gösterdikleri performanstan daha üstündür⁹⁴.

2.1.2.3. Örgüt Performansı

Performans; bir işi yapan bireyin, takımın ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşılabilirdiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak anlatılmasıdır. Bu tanımdan hareketle bir örgütün performansı belirli bir dönem sonundaki çıktısı ya da faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç örgütün belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanabilir. Bu durumda performans, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanmasıdır⁹⁵.

Örgütlerin temel hedefi; yüksek performans sağlayarak, rekabet güçlerini koruyabilmek ve geliştirebilmektir. Bazı örgütler, kârlılığı, pazar payını veya kaliteyi

⁹³Uyargil, s.125-126.

⁹⁴Enver Özkalp, "Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 1-2, 1997, s.431.

⁹⁵Songur, s.1-2.

performans kriteri olarak kabul ederken; bazıları da maliyeti, müşteri odaklılığı veya verimliliği performans kriteri olarak kabul etmektedir. Bu nedenle, performansın, her örgüt için anlamı farklıdır⁹⁶.

Yöneticiler değer yaratmak amacıyla örgüte ait yeteneği artırmaya çalışarak, örgüte ait kaynakları yararlı kılmaktan sorumludurlar. Bu durum örgütsel etkinliğin nasıl değerlendirileceğini bilmek açısından önem taşımaktadır. Örgütün performans etkinliği, çıktı ve amaç başarımı için bir ölçüm niteliğindedir⁹⁷.

Başlangıçta performans anlayışı en düşük maliyet en yüksek üretim ve dolayısı ile kar iken, zamanla bu anlayış günümüzün rekabetçi şartlarının gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik gibi çok değişik ölçülere doğru değişim göstermiştir. Bu gelişme kuruluşlarda performans ölçümü ve denetimi açısından önem taşımaktadır⁹⁸.

2.2. ÇALIŞAN PERFORMANSI VE YÖNETİMİ

2.2.1. Çalışan Performansının Tanımı

Örgütler hedeflerine ulaşmak, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri müşterilerine ulaştırmak ve son olarak da rekabet üstünlüğü elde etmek için yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duyarlar. Performans aynı zamanda birey için de önemlidir. Verilen görevleri başarıyla yerine getirmek ve yüksek performans göstermek yeterlilik ve gurur duygularıyla birlikte birey için bir memnuniyet sağlamaktadır. Performansın düşük olması ve hedeflere ulaşamama ise birey için memnuniyetsizlik ya da kişisel başarısızlık anlamına gelmektedir⁹⁹.

Bir örgütte çalışanlar, fiziksel ve düşünsel olarak fayda oluştururken, aynı zamanda örgütün sürekliliği için gerekli olan farklı kaynakların koordinasyonunu da sağlarlar. Örgütler için insan kaynağının etkili kullanılabilmesi ancak etkili bir insan kaynakları politikasıyla gerçekleşebilmektedir. Bu politikalardan en önemlilerinden

⁹⁶Haluk Erkut, **Değişimi Başarıya Dönüştürme**, MESS Yayınları, İstanbul, 2001, s.11.

⁹⁷Taşcıoğlu, s.56.

⁹⁸Songur, s.8.

⁹⁹Sabine Sonnentag (Ed), **Performance Concepts and Performance Theory, Psychological Management of Individual Performance**, John Wiley&Sons Ltd, Almanya, 2002, s.4.

birisi ise performans ile ilgili politikalardır. Dolayısıyla, performans bir örgüt açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur¹⁰⁰.

2.2.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışan performansını oluşturan veya etkileyen, çalışana bağlı ve çalışanın dışında birtakım faktörler bulunmaktadır. Performansı etkileyen bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanır¹⁰¹:

- Kişisel Faktörler,
- Örgütsel Faktörler,
- Çevresel Faktörler.

Bu faktörler aşağıda alt başlıklarda açıklanmaktadır.

Kişisel Faktörler: Çalışanın kişiliği ve kişiliğine bağlı olarak eğilimleri, istek ve beklentileri performansı etkileyen faktörlerdendir. Yapılan işe çalışanın kişiliğinin uygun olması durumunda, performansının olumlu etkilendiği, kişilik iş uyumunun olmadığı durumlarda ise artan strese bağlı olarak performansın düştüğü gözlemlenmektedir¹⁰². Nitekim örgütler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Dolayısıyla işi yapanların ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenerek çalışanları motive edecek politika ve çeşitli programlar geliştirmek çalışanların performansı üzerinde önemli rol oynamaktadır¹⁰³.

Yaptığı işi anlamlı bulan, işi ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, inisiyatif kullanabilen çalışanlar, bunları yaşamayan çalışanlara göre daha yüksek performans göstermektedirler¹⁰⁴.

¹⁰⁰Burçin Özgör, **Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerine Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.63.

¹⁰¹Ülkü Dicle, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi Yayını, Ankara, 1982, s. 26.

¹⁰²Erdoğan, s.64.

¹⁰³Sedat Yumuşak, “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008, s.242-243.

¹⁰⁴Güner Çöl, “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2008. s. 38.

Rol çatışması da çalışanın performansını etkileyen kişisel faktörlerdendir. Çalışan kendinden beklenenlerin bilincinde de olsa bazı durumlarda başkalarının davranışları çalışanın gereken davranışı göstermesini engellemektedir¹⁰⁵.

Çalışanın iyi performansı için gerekli faktörlerden bir diğeri de yeterliliklerdir. Yeterlilik, yetenek ve beceri boyutlarından oluşmaktadır. Yetenek ve beceri bireyin o an içinde bulunduğu ortamdaki durum veya düşünceyi anlayabilmesini ve üstesinden gelebilmesini ifade etmektedir. Beceri düzeyi ise bireyin şimdiki durumda göstereceği performans hakkında iyi bir göstergedir¹⁰⁶.

Örgütsel Faktörler: Bir organizasyonda uygulanan yönetim felsefesi çalışanın işindeki performansını etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden biridir. Her organizasyonda yöneticilerin bir yönetim uygulama biçimi, yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı vardır. Bu biçimin etkisi altında çalışan-yönetim ilişkileri ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki biçimi, iş tatminini de olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir¹⁰⁷.

Çalışanın izlemek zorunda olduğu iş programı da çalışan performansını etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Bununla birlikte iş programının gerçekleşme zamanı ve kişiden beklenenlerin önemi de performans üzerinde etkilidir. İş yaşam dengesinin kurulmadığı bir çalışma ortamında, çalışan başarısı da sınırlı olmaktadır¹⁰⁸.

Performansı etkileyen örgütsel faktörlere, çalışanların ücretlerinde yapılan artışlar, verilen primler, ekonomik ödüller girerken, işverenin çalışanlara sağlık ve iş güvenliği açısından uygun bir ortam sağlaması, işyerinin aydınlatma, havalandırma, sıcaklık-soğukluk ve nem yönünden yeterli olması, kullanılan üretim sisteminin ergonomik açıdan uygunluğu örgütsel fiziki faktörleri oluşturmaktadır¹⁰⁹.

İşyerinde amaç birliğinin sağlanması, yetki ve sorumluluk dengesinin kurulması, çalışanlara verilen eğitimlerle sahip oldukları bilgi ve tecrübe

¹⁰⁵Uyargil ve diğerleri, s.28.

¹⁰⁶Uyargil ve diğerleri, s.29.

¹⁰⁷Erdoğan, s.376

¹⁰⁸Erdoğan, s.161

¹⁰⁹Yumuşak, s.246-247.

potansiyelinin artırılması, çalışanların kararlara katılımının sağlanması, işyerinde bilgi ve düşüncelerin herkesçe aynı biçimde aynı değerde anlaşılır duruma gelmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasını içeren bir iletişimin esas alınması, dinamizm ve çalışma şevki sağlayacak, kurumda değişim ve yenilenmenin önünü açacak bir rekabetin desteklenmesi, etkin bir performans değerlendirme sistemi kurulması, iş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmalarının yapılması, kalite kontrol çemberlerinin oluşturulması motivasyonu ve dolayısıyla performansı etkileyen örgütsel faktörler arasındadır¹¹⁰.

Çevresel Faktörler: Bazı durumlarda çalışanın başarısızlıkları ya da düşük performans göstermeleri kendi kontrolleri dışındaki olaylardan kaynaklanır. Ancak kişide başarısızlık yaratan kendi dışındaki faktörlerin teşhis edilmesi çoğunlukla güç olup, sonuçta performans düşüklüğünün nedeni kişinin kendisinde aranmaktadır. Para, işgücü ve teçhizat bireylerin hedefleri gerçekleştirirken genellikle ihtiyaç duydukları unsurlardır. Bu unsurlar örgütlerde bütçeleme sürecinin içinde yer aldığından, örgütler genelde bunların temini konusunda bir problem yaşanacağını düşünmezler. Ancak hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında çalışanın yetki yetersizliği nedeniyle bu kaynaklara ulaşmasında sorunların ortaya çıktığı çok sık görülmektedir. Örneğin; diğer çalışanlara emir verme yetkisi olmadığından gerekli parayı zamanında sağlayamamak gibi yada çalışanın bu tür formel yetkileri olmasına rağmen, bu yetkiyi kabul etmeye hazır olmadığı durumlarda karşılaşılan sorunlar çalışan performansını etkileyen çevresel faktörlerdendir¹¹¹.

Ülkelerdeki istihdam sorunu gibi unsurlar da çalışan performansını etkileyen çevresel faktörler arasındadır. İktisadi kurumlarda da belirtilen tam istihdamın gerçekleşmesinin zorluğu istihdam sorununu her durumda önemli bir konu haline getirmektedir. Bir toplumdaki işsizlerin varlığı, iş hayatında yer alıp da işini kaybetme olasılığı barındıran kişilerde stres oluşturmaktadır. Bu nedenle iş güvencesi olgusu, çalışanların iş hayatında en hassas olduğu ve performansını etkileyen konularındandır¹¹².İstihdam güvencesi çalışanların işe katılımını arttırırken,

¹¹⁰ Altok, s. 100-114.

¹¹¹ Uyargil, s. 72.

¹¹² Keser, s.94.

kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının işlerinin tehlikede olmadığını gören çalışanlar iş süreçlerine katılmaya daha çok istek duymaktadırlar¹¹³.

2.2.3. Çalışan Performansı Yönetiminin Tanımı ve Hukuki Boyutu

Performans yönetimi, kurumu ileriye götürecek amaçları oluşturup, kaynakların öncelikli alanlara dağılımını sağlayarak politikaların belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayıp sağlamayacağını kontrol eden ve kurumsal kültür ile kurumsal sistem ve süreçler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere performans bilgisini kullanan bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır¹¹⁴.

Performans yönetimi; yöneticilerin örgütsel başarıyı ve çalışanların performansını artırma düşüncesiyle beklentilerini karşılamak, sonuçları ölçmek, değerlendirmek ve performans ödüllendirmek amacıyla çalışanlarla birlikte hareket edilen¹¹⁵, performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içine alan, günümüzün çağdaş yönetim anlayışına uygun entegre ve dinamik bir süreci ifade etmektedir¹¹⁶.

Çalışan performans yönetimi; yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulamasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışa göre yönetimin görevi; örgütü istenen noktaya yönltebilmek amacıyla mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar hakkında bilgi toplamak, bu bilgileri karşılaştırmak ve performansın gelişiminde sürekliliği sağlayacak düzenlemeleri yapmaktır¹¹⁷.

Örgütler, performans yönetim sürecini belirlerken; mevcut durumun tespiti, paydaşların belirlenmesi, paydaş katılımı için gerekli kurumsal yapının oluşturulması, sistemin geliştirilmesi, bu kapsamda, kanuni ve diğer gerekliliklerin nasıl yerine getirileceği, planlama aşamasından gözden geçirme ve raporlama aşamasına kadar sistemin nasıl yönetileceği ve uygulanacağı, her bir paydaşın süreçte

¹¹³Altok, s.84.

¹¹⁴Ebru Yenice, “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt:2, Sayı:25, 2007, s.95.

¹¹⁵Veysel Eren ve Filiz Çalık, **Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s.237.

¹¹⁶Çalık, s.12

¹¹⁷Songur, s.19–20.

rol ve sorumluluklarının ne olduğu, uygulama sürecinin aşamaları, hangi aralıklarda performansın rapor edileceği ve performansa dayalı hesap verebilirlik mekanizmasının nasıl olacağı, kurumsal performansla bireysel performansın nasıl ilişkilendirileceği, anahtar performans göstergelerinin neler olacağı bilgilerine ve sistemin açıklanıp yayınlanması faaliyetlerine önem vermelidirler¹¹⁸.

Nitekim 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasa'sının iş güvencesine ilişkin düzenlemeleriyle performans yönetimi yasal anlamda önem kazanmıştır. Söz konusu yasaya göre işveren çalışanın iş sözleşmesini sona erdirirken, bu kararını geçerli ve haklı nedenlere dayandırmak zorundadır. Yasa geçerli nedenler olarak çalışanın verim ya da performans düşüklüğü gibi yetersizliklerinden bahsetmektedir. Eğer iş sözleşmesi feshedilirken, fesih bildiriminde neden gösterilmemişse yada çalışan bu nedenin geçerli olmadığını düşünüyorsa, iş mahkemesinde dava açabilir¹¹⁹.

Ancak 2017 yılında yürürlüğe giren 7036 sayılı Kanuna göre, yasalardan ve sözleşmelerden (bireysel veya toplu iş) kaynaklanan alacak ve tazminat ile işe iade talebiyle dava açabilmek için öncelikle arabuluculuk sürecinin işletilmesi gerekmektedir. Arabulucuya başvurulmadan açılan davalar mahkeme tarafından usulden ret edilir. Buna karşılık iş kazası veya meslek hastalığı kapsamında açılan maddi ve manevi tazminat davaları arabuluculuk koşulu dışında tutulmuştur¹²⁰.

Arabuluculuk süreci ve açılmışsa dava sonucunda geçersiz nedenle yapılan fesihte işçi işine geri dönebilir ve eğer işveren işçiye bir ay içerisinde işe başlatmazsa işçiye en az dört ve en çok sekiz aylık ücreti kadar tazminat ödemekle yükümlü olur. Böyle koşullarda örgütün performans yönetimi sistemi yasal anlamda taraflar için önemli bir belge niteliği taşımaktadır¹²¹.

İlgili yasa geçerli nedeni iki ana başlık altında toplamaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

¹¹⁸Hamza Ateş, **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s.79.

¹¹⁹ Uyargil, s.166.

¹²⁰http://www.istanbulymmo.org.tr/Data/Platform/2018_%C5%9EUBAT_08.pdf,
Uyuşmazlıklarında Zorunlu Arabuluculuk Sistemi", (21.06.2018).

¹²¹Uyargil, s.166.

- Çalışanın yeterliliği veya davranışları,
- İşletmenin, işyerinin veya işin gerekleri.

Çalışanın verimini olumsuz etkileyen yeterliliği ile ilgili geçerli sebepler ilgili kanunun gerekçesinde şu şekilde sayılmıştır: Ortalama olarak benzer işi yapanlardan daha az verimli çalışma, gösterdiği niteliklerden beklenenden daha düşük performansa sahip olma, çalışanın işe yoğunlaşmasının giderek azalması, işe yatkın olmama, öğrenme ve kendini yetiştirme yetersizliği, sık sık hastalanma, çalışmayı sürdürmekle birlikte işini gerektiği şekilde yapmasını etkileyen hastalık, uyum yetersizliği, çalışanın zihinsel ve bedensel yetersizliğidir; işyerinden kaynaklanan sebeplerle yapılacak fesihlerde emeklilik yaşına gelmiş olmadır¹²².

Dolayısıyla, çalışanın verimliliği ile ilgili hususlar çalışanın işini yapması sırasında ne derece yeterli olduğunun tespitiyle yakından ilgilidir. Bunun için örgütlerde performans değerlendirme sistemleri önem kazanmaktadır. Genel olarak yılda en az bir defa yapılan performans değerlendirmelerinde öncelikle çalışanın görev tanımı belirlenmeli, çalışanın özellik ve yetenekleriyle işe uygun olması ve performansının değerlendirilebilmesi için bir standardın belirlenmesi gerekmektedir. Performans kriterleri, işyerinin özelliğine göre ihtiyaçları işyerinde yapılan işler dikkate alınarak örgüt yönetimi tarafından belirlenir. İşverence çalışanlardan yerine getirmelerini beklediği iş doğru, açık ve anlaşılır bir biçimde yazılı olarak hazırlanır ve çalışanlara işe başladıkları gün imza karşılığı verilir. Çalışanın performansına dayalı fesihlerde ispat yükümlülüğü işverene aittir. Bu nedenle, işverenin bu yükümlülüğü yerine getirebilmesi için, çalışanın performansına ilişkin ölçümleme sisteminin yeterli açıklığı taşıması ve belgelemesi gerekmektedir¹²³.

2.2.4. Çalışan Performansı Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminde, amaçların kurgulanması, performans ölçümü ve düzenli değerlendirmeler üzerine odaklanılır. Amaç, yönetimi geliştirmeyi hedefleyen performans kaynaklı bir sistem kurmak¹²⁴, bu sistem içerisinde çalışanların bireysel performanslarını sağlıklı ve adil kriterler aracılığıyla belirlemek,

¹²²Fevzi Demir, **İş Hukuku ve Uygulaması**, Birleşik Matbaacılık, 2011, s.256.

¹²³Demir, s.256.

¹²⁴Derya Kubalı, "Performans Denetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:32, Sayı:1, 1999, s.36.

bu konuda çalışanlara bilgi vermek ve bireysel performansı geliştirmek aracılığıyla örgütsel etkinliği arttırmaktır¹²⁵.

Performans yönetiminin amaçları kurumsal, takım ve bireysel amaçlarla belirlenmektedir. Bu amaçlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır¹²⁶:

Bireysel Amaçlar: Performans yönetimi sürecinde sadece kurumsal olarak değil, çalışanlar için de bireysel amaçlar saptanır. İş tanımları ve analizleriyle belirlenen bu amaçlar, yapılan her işte performansla ilgili beklentilerin belirlenmesiyle ilgilidir. Böylelikle, çalışanlar kendilerinden ne beklediğini anlarlar ve kendileri hakkında yapılacak değerlendirmenin hangi temelde yürütüleceğini de bilirler.

Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi performans yönetiminin bireysel amaçlarındanıdır. Bu amaç astını, değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda değerlendiren üstün, performans yönetimi aracılığı ile o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin görüşlerini belirlemesi ve insan kaynakları ya da eğitim birimine bildirmesiyle gerçekleşir¹²⁷.

Performans yönetimi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve kurum içinde işi yapan çalışan ile o işin sonuçlarından etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi arttırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Kişisel başarıların ve dolaylı olarak kurumun başarısının arttırılmasında etkili bir araç görevi görür. Dolayısıyla, kişisel hedeflerin kurum hedefleri doğrultusunda olmasını belirleyen bir amaç aynı zamanda yapılan işlerin doğru ve düzgün olarak yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol unsurudur¹²⁸.

Performans yönetiminde beklentilerin bireyler için tanımlanması, kurumsal hedeflere ulaşılmasında ve kurumun misyonunun ve değerinin anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar, performans planlama sürecinin şekillenmesine yardım

¹²⁵Çalık, s.12

¹²⁶M. Akif Çukurçayır ve H. Tuğba Eroğlu, **Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s.135.

¹²⁷Uyargil ve diğerleri, s. 211.

¹²⁸Nükhet Germirli, **Performans Yönetim Sisteminde Uygulama Etkinliği**, İstanbul Kalite Kongresi 2001 Bildirisi, s.5.

ettiklerinde kurumun kısa ve uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflerin başarılması için gerekli performans seviyesini daha iyi anlamaktadır¹²⁹.

Takım Amaçları: Örgütler birbirine bağlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal birimlerdir. Bu nedenle örgütlerde faaliyetleri yerine getirmekle görevli çalışanlar arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması büyük önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir çalışanın başarısızlığı ya da olumsuz bir davranışı, hem müşteriler hem de örgütler için olumsuz sonuçların doğmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle etkili takımların oluşturulması, çalıştırılması ve takım performansının artırılması gerekmektedir¹³⁰.

Günümüzde takımlar, bireysel performans amaçları ile örgütün başarısı için kritik olan faktörler arasında bağlantı kuracak bir araç niteliğindedir. Bu nedenle takım amaçları performans yönetiminde örgütlerin ihmal etmemesi gereken bir husustur. Örgütler takım amaçlarının değerlendirilmesinde ve yönetiminde aşağıdaki hususlara dikkat etmelidirler¹³¹;

- Kriterler ile ilgili olarak yapacakları yetkinlik seçiminde bireyin takım çalışmasını tanımlayıcı ve bir takım üyesi olarak başarılı bir performans sergileyebilmesi için gerekli yetkinliklerin seçilmesine özen gösterilmelidir.
- Amaçlarla ilgili olarak, bireysel performans amaçlarının belirlenmesinde olduğu gibi takım için de amaçlar belirlenmelidir. Bu noktada takımın ne düzeyde tanımlanacağına dikkat edilmesi önemli bir husustur. Amaçlar örgütün kendisine, belirli bir departmanına, herhangi bir proje ya da çalışma takımına verilebilir. Hangi düzeyde olursa olsun, sözkonusu hedefler ekip üyelerinin katılımı ve mutabakatı ile belirlenmeli ve dönem sonunda da bireysel hedeflerde olduğu gibi takıma geri-bildirim verilmelidir.

Kurumsal Amaçlar: Örgütler, performans yönetiminden; hangi işlerin nasıl yapılacağını belirlemesini, çalışanlarla birlikte bunları planlanmasını, terfi ve ücret

¹²⁹Çalık, s.27.

¹³⁰Maviş, s.20

¹³¹Uyargil, s. 127.

konularında verilecek kararlara yardımcı olmasını, çalışanlar için eğitim, geliştirme ve destek gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için bilgi sağlamasını ve örgütün misyonuyla vizyonunu oluşturmasını beklemektedirler. Performans yönetimi bunları, belirlediği kurumsal amaçlarla gerçekleştirir¹³².

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki çalışanın belirlenmesi amacı ile yapılan çalışmalarda, çalışanın performans düzeyine ilişkin veriler de gereklidir. Performans yönetiminde, terfi ve bölüm değişiklikleriyle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile insan kaynakları işlevine katkıda bulunmak kurumsal amaçlar arasındadır. Bunun dışında bireysel performans farklılıklarının ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans yönetiminden ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır¹³³.

Bu amaçlarla oluşturulan çalışan performansı yönetimi, organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi, bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan kriterlerin belirlenmesi, önceden belirlenen ölçümleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi, çalışandan beklenen performans sonuçları ile başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi, performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları, çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması, geribildirim yoluyla çalışanların motive edilmesi, kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanmasını kapsar¹³⁴.

2.2.5.Çalışan Performansı Yönetim Süreci ve Denetimi

Performans yönetim süreci örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi (bireysel, takım, örgüt), bu hedefler doğrultusunda performans planlamasının yapılması ve performans değerlemesinin planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmesi, başarı ve başarısızlık

¹³²Çukurçayır ve Eroğlu, s.135.

¹³³Uyargil ve diğerleri, s.211-212.

¹³⁴Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Yayıncılık, Ocak, 2008, s.3-4.

sonuçlarının tartışılarak performans geliştirme önlemlerinin alınması ve yeni hedeflerin saptanması sürecinin başlatılmasıyla devam eden ve sürekli mükemmelliği arayan döngüsel bir süreçtir¹³⁵.

Bu sürecin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹³⁶:

- Öncelikle böyle bir sürece olan gerekliliğe açıklık getirilir. Bu sürecin sağlayacağı yararlar belirlenir ve örgüt çalışanları ile paylaşılır.
- Süreç amaçlara uygun olarak tasarlanma zorunluluğu taşımaktadır. Sürecin farklı işlevleri ve işleri yansıtmak üzere örgüt içinde farklılaşması ihtimali vardır. Kimi işler, sonuçlarıyla daha kolay ölçülebilir. Kimileri ise gösterilen davranışlarla ya da yeteneklerle ölçülür.
- Süreçteki tüm yönetici ve çalışanlara kapsamlı bir eğitim sağlanır.
- Son aşamada söz konusu sürecin etkisinin sürekli kontrol edilmesi gerekir. Amaçlara ulaşıyor mu, yapılanlar mevcut duruma uygun mu, değişiklik yapma ihtiyacı var mı gibi sorulara cevap aranır.

Performans yönetimi örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi ile başlamaktadır. Ardından yönetici ve çalışanın bireysel hedefleri, gerekirse karşılıklı görüşülüp anlaşarak belirleyecekleri ve performans standartlarını görecekleri bir toplantı yapılmaktadır. Bu toplantı yoluyla yönetici ile çalışan arasında etkili iletişim kurulmuş, çalışanın motivasyonu ve hedeflere odaklanması sağlanmış ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmış olmaktadır. Bundan sonra yapılacaklar, yöneticinin çalışanın performans sonuçlarını devamlı izlemesi ve çalışana geribildirim sağlamasıdır. Amaç olumlu ve olumsuz gelişmeleri yakından gözlemlemek, performansı desteklemek, gerekirse düzeltici geribildirimlerde bulunmak ve çalışanı cesaretlendirmektir¹³⁷.

Geribildirim, çalışanın kendi kendini yönetmesi için içinde bulunduğu gruptaki yerini bilmesini, güçlü ve zayıf yönlerini tanımasını ve başarılarını ve

¹³⁵ Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004, s.412.

¹³⁶ Çalık, s.23-24

¹³⁷ Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.339.

eksikliklerini görmesini sağlar. Bu nedenle, performansın önceden işletme için uygun standartlara göre değerlendirilmesinden sonra oluşan bilginin doğru zamanda çalışana iletilmesi gerekmektedir. Öte yandan geribildirim, yöneticilere de çalışanların performansını iyileştirmek ve geliştirmek için uygun faaliyetleri planlama ve uygulama olanağı vermektedir¹³⁸.

Geribildirimlerin olumlu ve olumsuz şekilde olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Olumlu geribildirimler alınca daha da güçlenerek yola devam edilmeli, olumsuz geribildirim alınca da bu bilgilerden yararlanılmalıdır. Bunun yanında, zaman zaman olumsuz geribildirim alan kişilerin, olumlu geribildirim alanlara göre memnuniyetlerinin daha az olduğu, ancak daha çok strateji geliştirdikleri, daha yüksek hedefler belirledikleri ve sonuçta daha iyi performans gösterdikleri gözlemlenmektedir¹³⁹.

Çalışan performansının yönetim sürecinde aşağıdaki gibi iki temel faaliyet alanı bulunmaktadır¹⁴⁰:

- Çalışan performansının değerlendirilmesi,
- Çalışan performansının geliştirilmesi.

Performans değerlendirme tanımları, benimsenen yaklaşıma göre farklılıklar göstermektedir. Geleneksel yaklaşım, kişiliğin değerlendirilmesine önem verirken, çağdaş yaklaşım daha çok kişinin işinde gösterdiği başarıyı ölçme eğilimindedir. Geleneksel yaklaşımın temelinde olan varsayım, kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve bireyin başarısının bundan etkileneceğidir. Bu yaklaşıma göre, kişiliği oluşturan özellikler diğer faktörlerden önce gelmektedir. Çağdaş yaklaşımda ise, kişisel özellikler bu denli önemli değildir ve performans değerlendirme ile kişinin karakteri değil, somut başarısı

¹³⁸Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007, s.151.

¹³⁹Edip Özücü ve M. Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.37.

¹⁴⁰Budak ve Budak, s.414.

gözlemlenmektedir¹⁴¹. Bu yaklaşıma göre performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi süreci olmalıdır¹⁴².

Performans değerlendirme, kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesidir. Nitekim çalışan performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Tanımlanmış işin de çalışanın özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir¹⁴³.

Performans değerlemenin önemi, ölçülemeyenin yönetilemeyeceği gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bu gerçekten hareketle performans yönetim sürecinin önemli aşamalarından biri olan performans değerlemesi, tüm örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirmeyle çalışanın performansı örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirecek şekilde planlanır, yönlendirilir, desteklenir, ölçülür ve değerlendirilir. Değerleme sonucunda performans yetersizliklerinin nedenleri araştırılır ve iyileştirici önlemler alınır¹⁴⁴.

Bir organizasyonun dinamik yapısını oluşturan performans değerlendirme hem organizasyon hem de çalışanlar açısından kritik öneme sahiptir. Performans değerlendirme çalışanlar hakkında sağlıklı, doğru ve çabuk biçimde bilgi akışı sağlamak suretiyle, insan kaynakları yönetimi içerisinde pek çok temel fonksiyon için başlangıç oluşturacak bilginin de elde edilmesini sağlamaktadır. Elde edilen bu bilgiyle, çalışanların geliştirilmesi, kişi iş uyumunun sağlanması, bazı organizasyonel politika ve stratejilerin belirlenmesi ve organizasyonel edinimlerin artırılması amacıyla kullanılması ve bu bağlamda çalışanla, organizasyon ve yöneticilerle ilgili bazı düzenlemelerin yapılması sonucu doğmaktadır¹⁴⁵.

¹⁴¹ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Doğan Basımevi, Ankara, 1979, s.154.

¹⁴² Geylan, s.162.

¹⁴³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1991, s.67.

¹⁴⁴ Geylan, s.147.

¹⁴⁵ Erdoğan s.157.

Performans değerlemesi gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alişverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitimin gelişmesine olanak sağlamaktadır. Performans değerlemesi bir başka açıdan bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu, özelliklerini ve çalışanın organizasyonun başarısına olan etkilerini dzenlemektedir¹⁴⁶.

alışan performansının değerlemesinin amacı iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Yönetsel kararlar alınırken yararlı olan bu bilgi ücret artışlarına (eğer örgüt iyi işe iyi ücret sistemi ile çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlara veri oluřturmaktadır¹⁴⁷.

Performans değerlemeleri aynı zamanda insan kaynakları yönetimi programlarının yeterliliğinin tespit edilmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Böylelikle insan kaynaklarıyla ilgili yapılan yeni uygulamaların uygunluğuyla ilgili, doğru karar verilmesi saęlanmaktadır¹⁴⁸. Değerleme astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyarak çalışanların performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle, düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını saęlar¹⁴⁹.

Performans değerlemenin avantajları genel olarak değerlendirenler, değerlendirilenler ve örgütler açısından aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır¹⁵⁰:

Yöneticiler açısından;

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkân verir.
- Yetki devrini artıran alanların bulunmasını ve öğrenilmesini sağlar.
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur.
- İş doyumunu artırmaya ilişkin geçerli bilgi kaynağıdır.

¹⁴⁶Barutugil, s.178-179.

¹⁴⁷Budak, s.414.

¹⁴⁸Uyargil, s.11.

¹⁴⁹Barutugil, s.335.

¹⁵⁰rc ve Köseoğlu, s.27-28.

- Çalışanın tutumlarına ilişkin geçerli bilgi edinilebilir.
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırır¹⁵¹.

Çalışanlar açısından;

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma imkânı sağlar.
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesine olanak tanır.
- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı sağlar.
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı sağlar.
- Kendini geliştirme imkânı sağlar¹⁵².
- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.

Örgütler açısından;

- Bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesine olanak tanır.
- Kârlılığın, etkinliğin ve verimin artırılmasına yardım eder.
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesini sağlar.
- Örgütte eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesine katkıda bulunur.
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması ve eğitim bütçesinin daha kolay yapılmasına imkân sağlar.
- Bireylerin ve birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı olarak değerlendirilmesine yardımcı olur.
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale getirilmesini sağlar¹⁵³.

Performans değerlemenin dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹⁵⁴:

¹⁵¹Örücü ve Köseoğlu, s.27-28.

¹⁵²Örücü ve Köseoğlu, s.27-28.

¹⁵³Uyargil ve diğerleri, s.213.

- Performans değerlemede kullanılan uygun standartları koruma eğilimi sürekli bir sorun oluşturmaktadır.
- Değerleme yapan kişiler çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Değerleme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.
- Çalışan geçmişte iyi planlamamış yöntemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerleme işlemine şüphayle bakabilir.

Performans değerleme sonucunda yukarıda sayılan dezavantajların neden olduğu birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunların belirtileri aşağıdaki şekildedir¹⁵⁵:

- Verimin azalması,
- İş kalitesinde düşüş olması, başka bir deyişle hatalar artar, işler geliş güzel yapılmaya başlanır,
- İşin bitiş zamanına uyulmaması,
- Daha zor görev ve işlerden kaçılması,
- Şikâyetlerin artması,
- Azalan etkileşim ve geri çekilme eğiliminin başlaması,
- Talimatları alma ve izlemenin zorlaşması,
- Alınganlıkların artması,
- İşbirliğinin azalması,
- Hatalar ve başarısızlıklar için başkalarının suçlanması,
- Örgütten uzaklaşmanın ve devamsızlıkların artması,
- Başkalarından gelen olumsuz geribildirimlerin artması,
- İşe gelmeme ve/ya da gecikmelerin artması.

Sayılan dezavantajları ortadan kaldırmaya yönelik performans değerleme aşağıdaki koşullar altında sürekli iyileşme sağlamaktadır¹⁵⁶:

¹⁵⁴Örücü ve Köseoğlu, s.27-28.

¹⁵⁵Özkasap, s.57.

¹⁵⁶Örücü ve Köseoğlu, s.23-24.

- Performans değerleme, ücretlendirme yönteminden ayırt edilmelidir. Performans değerlemenin amacı, iletişim aracılığıyla performansı iyileştirmek olmalıdır.
- Performans değerleme, gözlemlenebilir, ölçülebilir nesnel davranışlar ve sonuçlara dayandırılmalıdır.
- Performans değerleme uygun zamanda geribildirimi kapsamalıdır.
- Performans değerleme çalışanların katılımını teşvik etmelidir.

Son olarak performans değerlemesi çalışanın başarı ya da başarısızlığını belirleyen bir raporlama olduğundan, başarısız olma durumunda çalışanın işten çıkarılmasıyla sonuçlanabilmektedir. Böyle bir durumda çalışan öncelikle tekrar işe kazandırılmaya çalışılmalı ya da başarıyı tekrar kazanamayacağına karar verilirse işine son verilmesi kararı alınmalıdır¹⁵⁷.

Performans yönetiminde sistemin açıklarının belirlenebilmesi için iyi kurulmuş bir performans denetimi sistemi gerekmektedir. Performans denetimi kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri açısından yönetilip yönetilmediğini ve mali sorumluluğun gereklerinin makul ölçüde karşılanıp karşılanmadığını görmek için örgütün faaliyetlerinin deęerlendirilmesidir¹⁵⁸. Performans yönetimi sürecinin en önemli bölümlerinden biri olan denetim, geribildirim işlevinin çalıştırılarak, verimlilik artışı, büyüme, uygun yapılanma gibi performanstan beklenenlerin gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır¹⁵⁹.

Performans yönetimini dinamik bir süreç olarak geliştiren ve uygulayan örgütlerin bu süreci belirli aralıklarla denetlemeleri gerekir. Sürecin kuruluşunu izleyen ilk birkaç ay örgütlerde doğal olarak çeşitli sorunlar oluşmaktadır. Bu dönemde sistem kurucu yada insan kaynakları bölümünde sistemi izlemekle görevli kişi yada kişiler kendilerine yöneltilen sorular yada yaptıkları görüşmeler yolu ile ortaya çıkan yada potansiyel sorunları belirleyebilirler. Bu kişilerin konuya ilişkin

¹⁵⁷Uyargil, s.10.

¹⁵⁸Hüseyin Özer, "Performans Denetimi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı:7, 1992, s.33.

¹⁵⁹Zühal Akal, **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2003, s.53.

duyarlılıkları ve objektif tutumları, sorunların ortaya çıkıp, tanımlanma ve çözümlenmesini kolaylaştırmaktadır¹⁶⁰.

Sistemin kuruluşunu izleyen ilk birkaç değerlendirme dönemi sırasında ortaya çıkan sorunlar ve uygulamalardan sağlanan geri-bildirim yolu ile sistemde yapılan gerekli düzeltmelerden sonra, performans yönetiminin işleyişi rutin hale girmiş gözükse de uygulayıcıların yararlı ve yapıcı önerilerini, sisteme ve dolayısıyla kendilerine bir eleştiri olarak gören insan kaynakları sorumlularının savunmaya geçerek duygusal davranışları ile gerçek sorunları göz ardı etmeleri, uygulayıcıların bazı hususları eksik, hatalı anlamaları ya da hiç anlamamaları gibi sorunlar çeşitli zamanlarda farklı kişi ve birimler tarafından yaşanabilmektedir. Tüm örgütsel süreçlerde olduğu gibi performans yönetiminde hem sistemin iç dinamiği, hem de çevresel bazı faktörlerdeki değişiklikler sistemin periyodik olarak denetlenmesini, etkinliğinin belirlenmesini ve hedeflerden sapmalar varsa bunların alınacak önlemlerle düzeltilmesini gerektirmektedir¹⁶¹.

2.2.6. Çalışan Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlemenin en önemli kısmını değerlendirme yönteminin seçimi oluşturmaktadır. Birçok çeşidi bulunmakla birlikte performans değerlendirme yöntemleri genel yapısı itibarıyla ikiye ayrılmaktadır. Bunlar klasik(geleneksel) yöntemler ve modern yöntemlerdir.

Klasik (geleneksel) performans değerlendirme yöntemleri, şu ana kadar ortaya konulan performans ölçmeyi amaçlamaktadır. Değişken olmayan ve statik kavramların klasik yöntemlerde daha çok kullanıldığı gözlemlenir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar, geçmiş performanslarına göre iyi-kötü, başarılı-başarısız diye ayrıma tabi tutulmakta; bu ayrıma göre ödül ya da ceza ile kendisine geri bildirimde bulunmaktadır. Ancak, bu uygulama geçmiş

¹⁶⁰Uyargil, s.148.

¹⁶¹Uyargil, s.148-149.

dönemlerden bu yana oldukça büyük değişimlere uğramış ve yerini modern yöntemlere bırakmaya başlamıştır¹⁶².

Klasik performans değerlendirme yöntemleri genel itibariyle kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler, ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler ve bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler olarak üçe ayrılmaktadır.

2.2.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Bu yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda sağlanmaktadır. Bir göreve terfi ettirilecek veya ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesi için iki ya da daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yaklaşım değişik yöntemleri kapsamaktadır. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme yöntemi, doğrudan sıralama yöntemi, birbirinin yerini alma- alternatif sıralama ve zorunlu dağılım yöntemi şeklinde ayrılmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Doğrudan Sıralama Yöntemi: Maliyeti düşük bir yöntemdir. Bu yöntemde amaç bir çalışanın diğer bir çalışan ile karşılaştırılmasıdır. Genel olarak, örgütte yer alan çalışanlar en başarılıdan en başarısız doğru sıralanırlar. Bu işlem, örgütteki çalışan sayısına göre hazırlanacak olan bir çizelge ve sıralamanın yapılacağı niteliklerin belirlenmesi ile yapılır. Çalışanlar belirlenen nitelikler göz önünde bulundurularak, çizelgede sıralandırılarak değerlendirilirler¹⁶³.

Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama: Bu yöntemde gruplandırılacak çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılmaktadır. Daha sonra değerlendirmeci, listeden en değerli çalışanı belirleyerek sayfanın sağ tarafına ilk sıraya yazmaktadır. Listedeki en az değerli çalışan da belirlenerek sayfanın sağ tarafına en alt sıraya yazılmaktadır. Bu işlem listede bulunan tüm

¹⁶²Azmi Yalçın, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:9, 2002, s.2.

¹⁶³Halil Can ve diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, s.181.

Çalışanlar için tekrarlanmakta ve sonunda en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olmaktadır¹⁶⁴.

İster doğrudan, ister alternatif sıralama yolu ile yapılsın, bu iki yöntemin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Bunun nedeni, bu yöntemlerde genellikle kişinin genel başarı durumu, örgüt için taşıdığı değer ya da örgüte katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasıdır. Ayrıca bu yöntemlerde kişilerin, pozisyonları ve görev ünvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, pozisyonlardan etkilenmelere neden olmaktadır. Sıralama yöntemlerinde kişiler sayısal olarak değerlendirildikleri için, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlařılmamaktadır¹⁶⁵.

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlemelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir.üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlemelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler. Ancak, performans değerleme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağıtım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Kişilerin performans düzeylerinin genel bir kritere dayalı olarak değerlenmesi bunun nedenini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, değerleme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak astına açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça gtr¹⁶⁶.

Srekliлик gösteren beşeri olayların normal dağılım niteliği göstermelerine rağmen, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, çalışanları ölçeğin en tepe noktasında ya da orta noktalarda kmelendirebilmektedirler. Bu bağlamda, zorunlu

¹⁶⁴Barutugil, s.438.

¹⁶⁵Uyargil ve diğerleri, s.232-233.

¹⁶⁶Uyargil ve diğerleri, s.233-234.

dağılım yöntemi, bu yönelimleri önlemek için değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir¹⁶⁷.

Zorunlu dağılım yönteminin çeşitleri bulunmaktadır. Ancak en yaygın kullanılan biçim, kişinin değerlemesinde oluşturulmuş ifade grupları arasından en uygun olanı seçme yöntemidir¹⁶⁸.

2.2.6.2.Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, kişiler davranış ve kişilik özelliklerine ilişkin önceden belirlenen ortak standartlarla değerlendirilmektedir¹⁶⁹. Bu yöntemler kritik olay değerlemesi, grafik değerlendirme skalaları ve işaretleme listesi yöntemi olup aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Kritik Olay Değerlemesi: Bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları devamlı olarak yakından takip etmeleri ve kritik özellik gösteren işler veya olaylar karşısındaki hareket ve başarılarının kaydedilmesiyle gerçekleşen bir değerlendirme yöntemidir¹⁷⁰.

Kritik olay değerlendirme yönteminde değerlendirmeci olayları olduğu gibi kayıt altına almaktadır. Bu olaylar çalışanın performansına ilişkin tatmin olunan veya olunmayan iş davranışlarını içermektedir¹⁷¹. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir¹⁷². Zaman içerisinde, kayıt altına alınan olaylar analiz edilerek, çalışanın performansı değerlendirilmekte ve çalışana geri bildirim bu olaylar temel alınarak yapılmaktadır¹⁷³. Yöntemde spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda

¹⁶⁷Barutçugil, s.438.

¹⁶⁸Örücü ve Köseoğlu, s.47.

¹⁶⁹Uyargil, s.55.

¹⁷⁰Yahya Fidan, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, 2005, s.17-30.

¹⁷¹Barutçugil, s.191.

¹⁷²Uyargil ve diğerleri, s.233-234.

¹⁷³Barutçugil, s.191.

geri bildirim sağlanması kolaydır. Böylece çalışan belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur¹⁷⁴.

Grafik Değerleme Skalaları: Grafik değerlendirme skalaları, yaygın olarak kullanılan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin çeşitli şekilleri bulunmakla birlikte genel özellikleri şöyledir: Bir değerlendirme skalası boyunca yer alan bazı noktalar üzerine işaret konulması suretiyle skalalar bir nitelikler listesi ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir çizelge veya bir grafik sağlar. Bu yöntemde göre, değerlendirilecek kişinin, skalada yer alan nitelikler kapsamında, değerlendirici tarafından değerlendirilmesi istenir. Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir skala yardımı ile en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır¹⁷⁵.

Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik nitelikleri, işe ilişkin hal ve hareketleri ve gerçekleştirdiği işin çıktıları olmak üzere üç ölçütü değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma süresini, iş bilgisini, güvenilirliğini, sürekliliğini, çalışma titizliğini ve ekip çalışması yönelimini dikkate alan bu yöntem, hem nümerik değerleri hem de yazılı tanımlamayı kapsamaktadır. Basit hazırlandığı ve sonuçları puanlarla temsil ettiği için en sık kullanılan yöntemlerden biridir¹⁷⁶.

İşaretleme Listesi Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli davranışlarına ve niteliklerine ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeyi içeren bir liste oluşturulur. Listedeki her ifadeye farklı değerler verilebilir. İfadeler “evet” veya “hayır” cevapları verilecek şekilde düzenlenebileceği gibi, işin niteliğine göre farklı ayrımlar da söz konusu olabilir (Az, çok, bazen, sıklıkla vb.). Bu yöntemde ifadeler kritik olay yöntemine dayanılarak işi iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından belirlenir. Değerlendirmeci bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek uygular. Soru listelerinin her iş grubu için ayrı ayrı oluşturulması ve bu işlemin zaman alması yöntemin zorluğunu açıklar. Ayrıca, sorular hem değerlendirmeciler hem de

¹⁷⁴Uyargil ve diğerleri, s.242.

¹⁷⁵Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.290.

¹⁷⁶Barutçugil, s.191.

değerlendirilenler için farklı anlamlar taşıyabilir. Bu ihtimal nedeniyle çalışanlara geribildirim sağlanması açısından da zor bir yöntemdir¹⁷⁷.

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntem, bir ekip işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerlendirmeci bu listede bulunan pek çok hazır cümlelerden bireye uygun olanları işaretlemektedir. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınmaktadır. Örnek olarak toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanmakta ve önceden belirtilen gösterge çizelgesine oturtulmaktadır. Puanlamanın dışında istenmesi halinde her cümle için karşısında her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış üçlü düzeyler oluşturulabilir¹⁷⁸.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak; yeni geliştirilen değerlendirme sistemleri, çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıya sahiptir¹⁷⁹. 360 Derece Değerlendirme modern bir performans değerlendirme yöntemidir.

2.2.6.3. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 derece değerlendirme, genellikle hedef seçilen yöneticinin çeşitli davranış boyutları ya da yeterlilikleri açısından bir veya birden fazla yönetici, aynı seviyedeki veya alt seviyedeki çalışanlar ve bazen müşteriler tarafından değerlendirmelerini içerir. 360 derece değerlendirme yöntemi, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman izlemeyi amaçlayan örgütlerin başarılı olabileceği bir yöntemdir. Örgüt içindeki zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları bulmaya ve bu sorunların adını koymaya yardımcı olmaktadır. Yöntemin sıralanan özellikleri koruması ve asıl amacına hizmet edebilmesi için, örgüt içi ve örgüt dışındaki dinamikleri izlemesi, değişimlere ayak uydurması gerekmektedir¹⁸⁰.

Değerlendirme yapılan boyutlar genellikle –liderlik ve takım çalışması gibi- kişisel niteliklere odaklanır ve çoğu sistemde bu değerlendirmeler bir araya toplanarak, hedefin kendi yazılı derecelendirmesinden elde edilen sonuçlarla karşılaştırılır. Bu

¹⁷⁷Uyargil, s.54.

¹⁷⁸Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000, s.186.

¹⁷⁹Yalçın, s.135.

¹⁸⁰Uyargil, s.38.

işlem kâğıt üzerinde ya da özel olarak tasarlanmış bir bilgisayar programı aracılığıyla yapılabilmektedir¹⁸¹.

Çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hiçbiri kusursuz değildir. Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine, insan kaynağının yapısına, iş alanına ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir.

Örgütler bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanların niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlemeleri yapmaktadırlar¹⁸².

Performans değerlendirme yöntemi seçilirken dikkat edilmesi gereken ölçütler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹⁸³:

- Gelişme amacı; Geribildirim vererek astların daha başarılı çalışmasını sağlayarak örgüte bağlılığı arttırmak,
- Yönetimsel amaçlar; Terfi, ücret artışı, transfer, işten çıkarma gibi kararları verebilmek,
- Ekonomiklik; Yöntemin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili maliyetlerin hesaplanması,
- Hatalardan korunma; Hale etkisi, aşırı olumsuzluk, aşırı olumluluk, ortalama puan verme eğilimi, yöntemin geçerliliği ve güvenilirliğinin test edilmesi hatalardan korunmayı sağlayabilir.

Performans değerlendirme yönteminin sahip olması gereken diğer özellikler; istatistiksel olma, kabul edilebilirlik ve uygulamadaki etkililik, güvenilirlik ve ayırt edilebilirlik, uygunluk ve kapsamlılık, karşılaştırılabilirliktir. Güvenilirlik, ölçümlerin tutarlılığı anlamındadır. Aynı zamanda iyi bir performans değerlendirme ölçümü kişiler arasında ayırım yapabilmelidir. Uygunluk işle ilgili olmayı belirtmekte, kapsamlılık ise performansın tüm önemli özelliklerinin değerlemeye

¹⁸¹ Anderson ve diğeleri (Ed), s.161.

¹⁸² Barutçugil, s.433.

¹⁸³ Budak ve Budak, s.446-447.

dâhil edilmesini gerektirmektedir. Son olarak karşılaştırılabilirlik, değişik zamanlarda ve mekânlarda alınan ölçümlerin eşdeğerliliğine odaklanmaktadır¹⁸⁴.

2.2.7. Çalışan Performansı Değerlendirme Sorumluları

Performans yönetiminde değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenmektedir. Bu konuda değerlemeleri yapacak kişi ya da kişilerin çalışanları yeterli bir süre gözlemleme imkânı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmaları en önemli husustur¹⁸⁵.

2.2.7.1. Üstler Tarafından

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen olarak, üst ile çalışan arasındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık sayesinde astın performansını en iyi üstünün gözlemleyebileceğini söylemek mümkündür. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, çalışanın performansını planlayarak, yine en iyi biçimde üstü belirlemektedir¹⁸⁶.

Yönetici performans dönemi boyunca gerek gözlemleri ile gerekse diğer yöntem ve kaynaklarla elde ettiği bilgi ve belgeleri derleyerek bir performans gözden geçirme ve gelişim planlama toplantısı için hazırlamaktadır. Üstün değerlemesinde kritik nokta, yönetici ve çalışanın performans planlarını ve sonuçlarını birlikte gözden geçirmek üzere yapacakları dönemsel görüşmelerdir. Bu görüşmenin başarısı, tüm değerlemenin amacına ulaşmasında en önemli rolü oynamaktadır. Değerlemeyi tamamlayan aşama ise değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili kararların verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesidir¹⁸⁷.

Bununla birlikte astlar, üstün ceza ve ödül yetkisini açıkça görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler. Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri

¹⁸⁴Anderson ve diğerleri (Ed), s.145.

¹⁸⁵Uyargil, s.36.

¹⁸⁶Uyargil, s.36.

¹⁸⁷Barutçugil, s.339-340.

bildirim üst tarafından sağlanmıyorsa değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir. Üstün, asta geribildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayışı bu yöntemde karşılaşılabilecek en önemli sorundur¹⁸⁸. Diğer yandan değerlendirme sonucunda cezalandırma durumunda ast ile üstün ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Sakıncaları önlemek amacı ile bazı performans değerlendirme sistemlerinde birden fazla kişi değerlemeye katılabilir. Örneğin, ilk üstün kendi yöneticisi, departman ya da birim yöneticisi de değerlemelere katılabilir. Bu gibi durumlarda üstler ayrı ayrı birbirlerinin değerlemelerini görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilirler. Görüş birliğine varırken, değerlendiriciler bireysel olarak oluşturdukları görüşlerini bir kez daha grup içinde tartışarak, karşılıklı ikna yada açıklamalar yolu ile ve somut veriler ışığında bir grup kararına varmalıdırlar¹⁸⁹.

2.2.7.2. Kişinin Kendisi Tarafından

Kişilerin kendi performanslarını değerlemesinin beklendiği bu yöntem, daha çok üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılır. Üst düzey yöneticiler kendi amaçlarını belirleyebilen, başarısını objektif olarak değerleyebileceği düşünülen kişiler olduğundan ve kendi işlerine hâkim olarak görüldüklerinden daha objektif değerlendirme sağlayabilecekleri kabul edilmektedir. Ancak, yine de bu yöntemin subjektif olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır¹⁹⁰.

Kişinin kendisini değerlemesi, yöneticilerinin astlarından değerlendirme sürecine dâhil olmalarını istemeleri durumunda faydalı olabilmektedir. Performans değerlendirme mülakatına girmeden önce çalışan performans değerlendirme formunu doldurur, sonrasında performans mülakatı sırasında yönetici ve çalışan performans konusunda tartışılırlar. Böylelikle bir uzlaşmaya varılması amaçlanır. Değerleme yöneticinin çalışanıyla birlikte geleceğe yönelik bir hedef belirlemesi ve çalışanın eğitim ya da kendini geliştirmesi sürecinde hangi yolların izlenmesi gerektiği konusunda yol

¹⁸⁸Uyargil, s.37.

¹⁸⁹Uyargil ve diğerleri, s.215.

¹⁹⁰Fındıkçı, s.307-308.

gösterici olmakta, böylelikle çalışanın motivasyonunun ve kendini geliştirmesinin sürekliliği amaçlanmaktadır¹⁹¹.

Bununla birlikte, genellikle performans değerlemelerinde kendini değerlemenin puan ortalamalarının diğer değerlendirme gruplarından daha fazla olduğu gözlenip bu durumun kendini yüceltme eğilimiyle bağlantılı olduğu öne sürülmektedir. Bu eğilim, pozitif bir kendine bakış açısı sağlaması, daha az negatif düşünce ve çabalarda daha yüksek başarı beklentisi sağlamasına rağmen aynı zamanda kendini yüksek skorla değerleyenlerin eleştiriyi dikkate almamaları, başarısızlığı hesaba katmamaları ve sonuçta gelecekte düşük performans göstermeleri ile sonuçlanabilmektedir¹⁹².

Bu değerlendirme yapılırken; hedef ve yetkinlikler ile ilgili belgelerin gözden geçirilmesine yetecek kadar zaman gerekmektedir. Değerleme yapılacak ortamın sessiz ve dikkat dağıtmayacak koşullara sahip olması önem taşımaktadır. Değerlemenin güçlü ve doğru performansı ortaya çıkararak, zayıf veya kullanılmayan becerileri ve yetenekleri sürekli gelişmek adına belirlemek için yapıldığı unutulmamalıdır. Değerleme sırasında olaylar vurgulanırken çalışan, başarılı olduğu alanları vurgulamaktan kaçınmamalı, bunu çalışma arkadaşlarıyla kendisini kıyaslama yoluna gitmeden objektif bir şekilde yapmalıdır. Değerleme yapılırken, kapsayan dönemin yalnızca son periyodu değil tüm dönemdeki başarılar ve başarısızlıklar ele alınmalıdır. Kişinin kendisini değerlemesinin amaçlarından biri de astlar ve üstler arasında yapıcı bir iletişim yolu bulmak olduğundan değerlemedeki ifadeler doğru seçilmelidir. Değerleme sırasında çalışan yardımcı olacağını düşündüğü anlarda çalışma arkadaşlarından geri bildirim alabilmelidir. Nitekim değerlemelerde objektif olmak sağlıklı sonuçlar almak açısından faydalıdır¹⁹³.

2.2.7.3.İş Arkadaşları Tarafından

Geniş kapsamlı değerlendirme yapmayı arzulayan örgütler, iş arkadaşlarından görüş alma yolu ile üstler tarafından yapılan değerlemeleri pekiştirici ve destekleyici

¹⁹¹İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.307-308.

¹⁹²Kubat, s.57.

¹⁹³Kubat, s.57

nitelikte veriler sağlayabilirler. Yapılan değerlemelerde iş arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışma, diğer iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, bilgiyi paylaşma, kaliteli iş yapma gibi etkinlikler değerlemeye alınabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, kişinin iş arkadaşını değerlerken olumlu ve olumsuz yönde duygusal değerlemesinin yüksek olabilmesidir¹⁹⁴.

Bu tür değerlemelerin temelinde, aynı yada birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır¹⁹⁵.

Bununla birlikte iş arkadaşlarının birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığı görülürken bir sıralama yapmaları istendiğinde, birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları tespit edilmektedir. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlemelere dayandırılmaması önerilmektedir¹⁹⁶.

2.2.7.4. Astlar Tarafından

Bu değerlendirme şekli, astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar¹⁹⁷.

Bunun yanında astın üstünün performansını değerlerken, hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olabilmekte, sağlıklı veriler sağlanamayabilmektedir. Bir astın üstünün yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, örgüt yapısı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlemesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır¹⁹⁸.

¹⁹⁴ Bingöl, s.224.

¹⁹⁵ Uyargil ve diğerleri, s.216.

¹⁹⁶ Uyargil ve diğerleri, s.216.

¹⁹⁷ Uyargil ve diğerleri, s.216-217.

¹⁹⁸ Uyargil ve diğerleri, s.217.

2.2.8. Çalışan Performansı Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme hatalarını tanımak, performans değerlemede yapılacak hataları asgari düzeye indirmektedir. Sağlıklı bir performans değerlendirme süreci ve sonucu için dikkat edilmesi gereken hatalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır¹⁹⁹:

- Değerleme aracından kaynaklanan hatalar,
- Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme,
- Hale etkisi,
- Tek yönlü ölçüm hatası,
- Taraflı-duygusal ölçüm hatası.

Değerleme Aracından Kaynaklanan Hatalar: Değerlemeyi yapanın insan olması, değerlendirme sürecinin içerisine duyguların fazlaca karışmasına ve değerlemeye olan güvenin azalmasına neden olmaktadır. Bunu engellemek ve değerlendirme yapanın belirli kriterleri ölçü alarak değerlendirme yapmasını sağlamak amacıyla, çalışanların kişisel özellikleri, işyerindeki davranışları ve ortaya çıkarmış oldukları sonuçlar belirli bir sınıflandırmaya tabi tutularak, değerlendirme yapanın alanı sınırlandırılmaya çalışılmaktadır. Ancak, insan faktörü değerlendirme sürecinin öznel olmaya eğilimini arttırmaktadır.

Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme: Değerlendirici, değerlendirme periyodunun her anında çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmesi yaklaşırken değerlendirici performansı belirlemek üzere araştırmalar yapmaya başlar. Genellikle son dönemde yaşananlar en göze çarpanlar olmaktadır. Sonuç olarak son olaylar olması gerekenden daha yüksek oranlarla ağırlıklandırılır²⁰⁰.

Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde değerlendiricinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları

¹⁹⁹Hüseyin Özgen ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s.235.

²⁰⁰Sabuncuoğlu, s.190-191.

hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici, değerlemelerinde yakın geçmişteki olayları dikkate almaktadır²⁰¹.

Hale Etkisi: Hale etkisi, değerlendiricinin kişinin performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Kişinin hale etkisinde kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri, kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlemelerini sürdürecektir. Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönünün olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek değerlemeyi bu doğrultuda yapmasıdır²⁰².

Değerlendiricinin çalışanla ilgili olumlu bir izlenimi varsa, performans değerlemesi sırasında tüm maddelerde yüksek puanlar verebilir yada bunun tam tersi olabilir. Diğer yandan ilk maddeye verdiği puan, diğer maddelere vereceği puanları etkileyebilir. Dolayısıyla hale etkisini azaltmanın yollarından biri, tek madde için tüm çalışanları değerlendirerek bir sonraki maddeye geçmek olabilir²⁰³.

Tek Yönlü Ölçüm Hatası: Yöneticiler kimi zaman çalışanlarla değerlendirme sonuçları konusunda doğabilecek uyumsuzlıklardan kaçınabilmek için onları olması gerekenden daha yüksek puanlarla değerleyebilirler. Kimi zaman da deneyimsiz, kendine saygısı az olan yöneticiler değerlemelerini hoşgöründen uzak bir yaklaşım içinde yapabilirler²⁰⁴.

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde yada altında puan verme yada değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Bu eğilim performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle farklı değerlendiricilerin

²⁰¹ Uyargil ve diğerleri, s.229.

²⁰² Uyargil ve diğerleri, s.225-226.

²⁰³ Budak ve Budak, s.448.

²⁰⁴ Sabuncuoğlu, s.190.

sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha önemli boyutlara ulaşmaktadır²⁰⁵.

Tarafli-Duygusal Ölçüm Hatası: Değerlendiriciler, performans değerlemesini yaparken cinsiyet din, ırk, siyasi düşünce, yabancı kökenli olma ve benzer faktörlerin etkisinde kalarak önyargılı bir davranış sergileyebilirler. Örneğin uygulamada pek çok yöneticinin bazı işlerin sadece erkek işi olduğunu kadınların bu işleri yapamayacaklarını düşünerek görevlendirme ve işe alma işlemlerinde yanlı davrandıkları görülmektedir. Aynı şekilde, bazı ülkelerde yabancı çalışanlara karşı yöneticilerin yanlı davranışları da doğru ve güvenilir bir değerlendirme yapmaya engel teşkil etmektedir. Ön yargılı bir performans değerlemesi sadece yönetsel açıdan sakıncalı olmayıp, aynı zamanda yasal açıdan da bazı yükümlülükleri doğuran hatalara neden olmaktadır²⁰⁶.

2.2.9. Çalışan Performansının Geliştirilmesi

Performans yönetiminde yapılan değerlemeler bir yandan örgütsel bir kontrol aracı olarak bireysel performansı ve bireyler arasındaki performans farklılıklarını izlememize yardımcı olurken, diğer yandan da bireysel performansın geliştirilmesine ilişkin veriler sağlamaktadır. Performans geliştirme, performans yönetimi içinde yalnızca fiili performansı arzulanandan düşük, sorunlu çalışanları kapsayan bir faaliyet değil, başarılı çalışanların da performans yönetimi içinde performansının geliştirilmesini amaçlamaktadır²⁰⁷.

Organizasyonun rekabetçi kalabilmesi ve mükemmellik adına sahip olduğu imajı devam ettirebilmesi için çalışanların en son bilgilere sahip olması, en yeni teknolojileri kullanabilmesi, organizasyonel değişikliklere uyum sağlayabilmesi, çapraz fonksiyonel bilgi ve becerilerin gerekli olduğu yalın organizasyonlarda çalışabilmesi, takım çalışmasına yatkın olması ve diğer işbirliği gerektiren durumlarda etkin olabilmesi gerekmektedir²⁰⁸.

²⁰⁵Uyargil ve diğerleri, s.227.

²⁰⁶Özgen ve diğerleri, s.235.

²⁰⁷Uyargil, s.106-109.

²⁰⁸Barutçugil, s.440.

Bu amaçlarla yapılan performans geliştirme, değerlendirme sonuçları dikkate alınarak bazı önlemler geliştirilmesi ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerin başarıyla gerçekleştirilmektedir. Performans geliştirme araçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır²⁰⁹:

- Çalışan danışmanlığı,
- Eğitim faaliyetleri,
- Koçluk-mentorluk,
- Performans görüşmeleri
- Etkin iş örgütlenmesi.

2.2.9.1.Çalışan Danışmanlığı

Çalışan danışmanlığı, çalışanın istenmeyen davranışlarını ve eksiklerini düzeltmek için reçeteler sunan, kişinin savunma mekanizmaları ve dirençlerini analiz eden ve kişiyi ikna etmeyi amaçlayan, sorun yaratan davranışı tespit edip çözmeye yönelik reaktif bir süreçtir²¹⁰.

Örgütlerde çalışanın herhangi bir sorununu çözmesini ya da içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacıyla yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanan danışmanlıkta çalışanın herhangi bir sorununun varlığı gerekmektedir. Bu sorun aynı zamanda çalışanın performansını da etkilemeli ve bu sorunun çözümü sonucunda performansta artış olmalıdır²¹¹.

Danışman, danışmanlık sürecinde yönlendirici, yönlendirici olmayan veya katılımcılığa dayalı bir yaklaşım içinde bulunmaktadır. Yönlendirici yaklaşımda danışman, önce sorunları dinlemekte ve daha sonra çalışan ile birlikte bir karara varmakta ve verilen bu karar doğrultusunda çalışanı belirli bir davranış biçimine yönlendirmektedir. Yönlendirici olmayan yaklaşımda ise, danışman; çalışanı dinlemekte, sorunları detaylı olarak açıklamaya teşvik etmekte, çalışanın sorunları kendisinin görmesine, esas nedeni bulmasına ve çözümü kendisinin geliştirmesine

²⁰⁹Budak, s.449-450.

²¹⁰Budak, s.315.

²¹¹Uyargil, s.131-136.

yardım etmektedir. Son olarak katılımcı yaklaşımda ise danışman ile çalışan birlikte olası çözüm yollarını araştırmaktadır²¹².

Çalışan danışmanlığı, koçluk ve mentorluk kavramları arasında bazı farklar bulunmaktadır. Kavramlara zaman boyutuyla bakıldığında koç ve mentor, çalışanlarla birebir çalışırken uygulamalar sadece gereksinim duyulan zamanlarda değil, genellikle birer saatlik seanslarla gerçekleşir. Danışmanlığa göre daha uzun sürelidirler. İçerik boyutuyla bakıldığında ise koçlukta iş ile ilgili öğrenme mevcut iken, danışmanlıkta motivasyon, tutumla ilgili problemleri çözümleme, mentorlukta da kariyer, ailenin rolü, gelecekle ilgili olarak mevcut performans düzeyini iyileştirme söz konusudur. Diğer yandan koçluğun odak noktası mevcut iş, planlanan iş için öğrenmeyi kolaylaştırma veya geliştirmeyken, danışmanlığın odak noktası yaşamın her alanında gelişimsel çare buluculuktur. Mentorlukta ise mevcut ve gelecekteki yaşam dönemlerini gelişimsel olarak kapsama alma odak noktasını oluşturmaktadır. Son olarak kavramlara faaliyet boyutuyla bakıldığında koçluk, iş tasarımı ve öğrenme tekniklerinden yararlanarak birey ve ekip performansını iyileştirme ile ilgilenirken, danışmanlık, aktif dinleme, duygu ve düşünceleri keşfetme, hedefler, değerler ve değişkenleri gözden geçirme faaliyetlerini gerçekleştirir. Kariyer fırsatları yaratma, uzun vadeli kariyer geliştirme programlarına katılımı teşvik etme, kariyer kararlarını destekleme ise mentorluk faaliyetleri arasında sayılmaktadır²¹³.

2.2.9.2. Koçluk-Mentorluk

Koçluk; istenen performansa ulaşmak için koç ve çalışan arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisidir. Amacı, çalışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Süreç boyunca danışan tarafında olan çalışan kendini daha iyi tanır, potansiyelini keşfeder ve hatalarından ders alarak yetkinliklerini geliştirir²¹⁴.

²¹²Uyargil, s.101-103.

²¹³Mink, O. G. ve Owen, K. Q., **Developing High-Performance People, The Art of Coaching**, Addison-WesleyPub, USA, 1993, s.22.

²¹⁴Budak, s.314-315.

Örgütlerde eğitim işlevinin formel yapı içinde görevli bölüm ve bölümün elemanları tarafından yerine getiriliyor olması, yöneticinin eğiticilik görevini ortadan kaldırmamaktadır. Yöneticiler iki yönlü iletişim yoluyla, çalışanlar ile doğrudan gerçekleştirebilecekleri bir iletişim sürecinde eğiticilik rollerini etkin bir biçimde kullanarak onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmaktadırlar. Bu etkileşim sonucu yönetici, çalışanın sorun çözümüleme becerilerini geliştirmesine yardımcı olmakta ve koçluk adı verilen bu teknik aracılığı ile yetkilendirebileceği kişilere sahip olmaktadır²¹⁵.

Yüksek iletişim becerilerine sahip, duygu ve düşüncelerini açıklıkla ifade edebilen, alçak gönüllü, esnek, uyumlu, zeki, çalışanlarına saygılı, kendisini işine, örgütüne ve çalışanlarına adayan; duruma göre sonuca ve sürece odaklanmayı bilen, olumlu ilişkilerin gücünü kullanan, duygusal olarak dengeli, kendisini ve karşısındakini iyi tanıyan ve yöneten bir koç ile gerçekleştirilen koçluk süreci çalışanın gelişimine olumlu yönde katkı sağlar²¹⁶.

Mentorluk ise kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini paylaşan iki insan arasındaki bir anlaşmadır. Bir başka ifadeyle; eğitimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi amaçlayan bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir. Bu ilişkide mentor, kendisinden daha az deneyimli bir kişinin bilgi ve beceri kazanması için zaman ve çaba harcar. Böylelikle onun verimliliğini ve başarısını artırır. Mentordan yardım alan çalışan da onun fikirlerinden ve deneyimlerinden aktif olarak yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini yönlendirir²¹⁷.

Mentorun bir çalışanın gelişimini sağlayabilmesi için, insan odaklı olmak, insanları sevmek, kendisiyle ve insanlarla barışık olmak, belirsizliklere ve hatalara hoşgörüsüyle yaklaşmak, örgütüne ve işine değer vermek, kendine güvenmek, özgüvenini sergilemek ve başarı duygusu aşlamak, çalışanlara saygı ve güven

²¹⁵Uyargil, s.114.

²¹⁶Barutçugil, s.360.

²¹⁷Barutçugil, s.364-365.

duymak, onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak, esnek ve yaratıcı olmak, iletişim ve dinleme becerilerine sahip olmak gibi özelliklerinin olması gerekmektedir²¹⁸.

2.2.9.3.Eğitim Faaliyetleri

Performans geliştirme gerek yönetici ve gerekse yönetilen durumundaki tüm çalışanların eğitilmesini içermektedir. Eğitim işlevi, çalışanların kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra örgütsel etkinliğin arttırılmasına da katkıda bulunur. Eğitim faaliyetleri, çalışanın eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirebileceği gibi onların yeni bilgiler kazanmalarını ve yeni beceriler geliştirmelerini olanaklı kılar. Örgütte tüm çalışanların eğitiminde uygulanan başlıca eğitim faaliyetleri “Görev Başında Eğitim” ve “Görev Dışında Eğitim”dir. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır²¹⁹:

Görev Başında Eğitim: Bu eğitim çalışanın çalışırken eğitilmesi ilkesine dayanmaktadır. Genelde düşük maliyetli ve kolay olması nedeniyle işletmelerin sıklıkla başvurduğu bir yöntemdir. Bu eğitim faaliyetinin etkili olabilmesi için eğitilecek çalışanın görevleri ile ilgili temel bilgilere sahip olması gerekmektedir. Eğitime ayrılacak sürenin az olması, üstlerin eğitim verme konusunda yetersiz olabilmeleri ve eğitim sırasında işlerin aksaması bu yöntemin başlıca sakıncalarıdır.

Görev Dışında Eğitim: Görev dışında eğitim ise işten ayrı düzenlenen bir eğitim faaliyeti olup birincisine göre geniş kapsamlıdır. Formel dersler, kurslar, seminerler, yoğun yönetici geliştirme programları, çalışma grupları bu kapsama dahildir. İş yaşamında görev dışındaki eğitimin, genellikle danışmanlık firmaları ve üniversiteler tarafından yürütüldüğü gözlemlenmektedir. Bu tür eğitimin en olumlu yönü eğitilecek çalışanların eğitim süresince iş ortamından uzaklaşarak rahat bir ortamda eğitim faaliyetine yoğun ilgi gösterebilmeleri; olumsuz yönü ise maliyetinin yüksek olması yanında eğitim programlarına katıldıkları süre içinde işyerinde işlerin ihmal edilebilmesidir.

Performans yönetiminde değerlendiricilerden kişinin eğitim ihtiyacı konusunda da görüş bildirmeleri istenir. Çalışanın performansını geliştirmek için

²¹⁸Budak, s.325.

²¹⁹Doğan, s.231.

eğitim programlarından yararlanılması durumunda, örgütün, eğitim faaliyetlerinden sorumlu birim ya da kişiler ile yakın ilişkide olması gerekmektedir. Bununla birlikte yönetici ve çalışan eğitim programı öncesi, hangi eğitim faaliyetinin kişinin hangi ihtiyacına cevap vereceği ve çalışana hangi konuda yararlı olacağı ile ilgili fikir birliğine varmalıdır²²⁰.

Eğitim olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanmasına sunabilen örgütler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmaktadırlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak çalışanlarının bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran örgütler, çalışanların güven duygusunu ve örgüte bağlılığını arttırmaktadırlar²²¹.

2.2.9.4. Performans Görüşmeleri

Performans görüşmeleri, performans değerlendirmesi yapılan çalışana, geçmiş ve gelecekteki potansiyel performansı hakkındaki bilgilerin geri bildirim yoluyla aktarıldığı performans gözden geçirme toplantılarıdır²²².

Performans değerlendirmenin kişilerin performanslarını geliştirmeye yönelik amacının gerçekleşebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının, diğer bir deyişle kişinin performansına ilişkin bilginin geri-bildirim yolu ile kendisine aktarılması gerekmektedir. Böylece kişiler geri-bildirim aracılığı ile kendilerinden neler beklendiğini, performans standartlarının ne olduğunu, standartlarla fiili performans arasındaki farkı/sapmaları görerek, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlamaktadırlar. Bu görüşten hareket eden örgütlerde, katılım kavramının yöneticilerce benimsenmesi sonucu, performans yönetiminin önemli bir unsuru olarak çalışan ile yöneticisi arasında performans görüşmeleri

²²⁰Uyargil, s.112-113.

²²¹Sabuncuoğlu ve Tüz, s.137.

²²²Özgen ve diğerleri, s.236.

gerçekleştirilmektedir²²³. Performans görüşmeleri, hem hedef belirleme aşamasında, hem de performans değerlendirme aşamasında uygulanmaktadır²²⁴.

Örgütlerde performans görüşmelerini yapacak kişiler aşağıdaki hususları dikkate almalıdır²²⁵:

- Görüşmenin başında çalışanın işteki başarılı yönleri üzerinde durulmalıdır.
- Görüşmenin amacının çalışanı disipline etmek değil, çalışanın işteki başarısını artırmak olduğu çalışana anlatılmalıdır.
- Görüşme çalışanla birebir görüşülebilecek rahat bir ortamda yapılmalıdır.
- Çalışana yönelik eleştiri ve eksiklikler genel ve belirsiz ifadelerle değil, özel ve somut ifadelerle belirtilmelidir.
- Görüşme sırasında eleştiriler, çalışanın işteki başarısı üzerinde yoğunlaşmalı ve işle ilgili olmayan kişisel özellikler gündeme getirilmemelidir.
- Görüşmeyi yapan kişi sakin olmalı ve çalışanla herhangi bir tartışmaya girmemelidir.
- Görüşmeyi yapan kişi çalışana her türlü yardıma hazır olduğunu inandırıcı bir şekilde ifade etmelidir.
- Çalışanın işteki başarısını artıracak önerilerde bulunulmalıdır.
- Görüşme çalışanın işteki başarılı yönlerini tekrar vurgulayarak sona erdirilmelidir.

Performans görüşmeleri yolu ile gerçekleştirilen, çalışanların dönemsel performanslarına ilişkin bilgileri içeren geri-bildirim faaliyetinin, planlanan performansın amaca yönlendirilmesi ve çalışanların daha fazla çaba sarfetmeye özendirilmesi gibi iki önemli işlevi bulunmaktadır²²⁶.

²²³Uyargil, s.96.

²²⁴Budak, s.451.

²²⁵Özgen ve diğerleri, s.237.

²²⁶Uyargil, s.104.

2.2.9.5. Etkin İş Örgütlenmesi

Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklı olduğundan işletme içerisinde çalışanları belirli alanlara kanallandırmak, motive etmek ve performanslarını geliştirmek oldukça zorlu bir süreçtir. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için etkin bir iş örgütlenmesine ihtiyaç vardır. Bu iş örgütlenmesi için bir takım araçlardan yararlanmak gerekmektedir. Çalışanları motive etmede kullanılan etkin iş örgütlenmesi araçları, ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlardır²²⁷.

Ekonomik Araçlar: Ekonomik araçlar içerisinde en yaygın olanı ücrettir. Ücret, çalışanın örgüte giriş ve örgütte kalışının en önemli nedenlerinden biridir²²⁸. Kimi zaman da çalışanlara aldıkları sabit ücretin dışında daha çok ve verimli çalışmaya özendirilmesi için prim adıyla ek ücret verilir. Çalışan bir işi zamanından önce veya planlanandan fazla bir şekilde icra etmişse çalışana belirli oranlarda primler verilerek onların motive olmaları sağlanır. Primli ücret parça başına dayalı ücret sistemidir. Çalışan ne kadar parça yaparsa o kadar ücret alır böylece çalışanlar daha fazla iş yapmaya teşvik edilmiş olur²²⁹.

Bir diğer ekonomik araç olan çalışanların kâra katılımı işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün çalışanlara bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmalarını sağlamak geçerli bir yöntemdir²³⁰. Bunların dışında, çalışanı işe özendirmek amacıyla başarı gösterenlere çeşitli ekonomik ödüller verilerek diğer çalışanların da aynı performansı göstermeleri beklenebilir. Verilen

²²⁷Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, s.44.

²²⁸İlker Akat ve diğerleri, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.216.

²²⁹Tahir Akgemci ve diğerleri, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya, 2003, s.132.

²³⁰Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1998, s.123.

ekonomik ödüller çalışanların motivasyonunu arttırarak performansını da geliştirmektedir²³¹.

Sosyal güvenlik de çalışanların vazgeçilmez bir gereksinimi olup performans geliştirmede ekonomik araçlar arasında yer almaktadır. Karşılıklı çıkar ilişkisine dayanan toplumsallaşmanın bir sonucu olarak sosyal güvenlik kurumları, emeklilik, işsizlik, hayat, kaza ve hastalık gibi sigorta türleri, kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla, toplumun sosyal yapısında yer almaktadır. Alınan bu önlemlerin çoğu kamu aracılığı ile sağlanmakla beraber, bazı örgütler kendi çalışanları için çeşitli önlemler almaktadır. Bu tür önlemler, çalışanın işinden memnun olmasına, tatmin hissi duymasına ve performansını geliştirmesine yardımcı olmaktadır²³².

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar: Örgütsel ve yönetsel araçların başında çalışma ortamının fiziksel koşulları bulunmaktadır. Ortamın gereğinden fazla sıcak veya çok soğuk olması çalışanlara rahatsızlık verir. Isı ve sıcaklık seviyesinin bürolarda, fabrikalarda veya diğer ortamlarda çalışanların tatminsizliğinde önemli etkisi vardır. Çalışma ortamının ışıklandırma düzeni, ısı kadar olmasa da çalışanın performansı üzerinde etkili olabilmektedir. Ayrıca sürekli yüksek düzeyde gürültü altında çalışma sinir hücrelerinin bozulmasına yol açarak, ani ve/veya fark edilmeyen duyma kaybına neden olur. İşyerindeki gürültü, makine ve aletlerden olduğu gibi insanlardan da kaynaklanır. İstenmeyen sesler gürültü olarak algılanmakta ve çalışanın işinden memnuniyetsizliğine neden olmaktadır²³³.

İşyerinde ilerleme ve yükselme olanakları performans geliştirmede örgütsel ve yönetsel araçlardan bir diğeridir. Çalışanlar, çalıştıkları örgütlerde yükselme imkânlarının olmasını isterler. Bunun nedeni, işlerinde yetkin hale geldiklerinde, işin tekdüzeleşmesi ve mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını az bulmaları, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu etmeleridir. İlerleme

²³¹ Aşkın Keser, **Çalışma Hayatında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006, s.167.

²³² Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü.İ.F. Yayınları, İstanbul, 1990, s.120.

²³³ Telman ve Ünsal, s.41,42.

ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların, çalışma gayret ve şevkleri azalmaktadır²³⁴.

Bununla birlikte işin gerektirdiği nitelikler, çalışanın hem işini yapmasına hem de kendini geliştirmesine imkân sağlıyorsa, tekdüzelikten daha çok çeşitlilik gerektiriyorsa, takdir ediliyorsa ve örgütte belirli birimlerin işleyebilmesi için bir şart ise bu durum çalışanın performansının geliştirilmesine etki etmektedir²³⁵.

Bireyin yaptığı iş kadar işteki statüsü ve konumu, performansı üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanın statüsüne bağlı olarak gelişiminde dalgalanmalar meydana gelir. Gelişim düzeyinin fabrika işçisinden ofis çalışanına (memur), orta kademe yöneticiden profesyonel yöneticiye doğru yükseldiği görülmektedir. Statüye göre tatmin ve gelişimin değişmesinin gerekçeleri; bireyin yaptığı işin prestiji, aldığı ücretteki farklılık ve işin sağladığı özerklidir²³⁶.

Psiko-Sosyal Araçlar: Geliştirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların gelişiminin büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yayginken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmektedir. Bugün birçok yönetici, çalışanların sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psikolojik bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmektedir. Yöneticiler kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde çalışanların psikolojik yapılarını analiz ederek, psikolojik araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmaktadırlar²³⁷.

Çalışanlar, işletme içinde ekonomik açıdan kendilerini güvende hissetmeyi istemenin yanı sıra, psikolojik güvencelerinin de olması arzusundadırlar. Psikolojik güvence, çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk adım, çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci adım da, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesidir. Çalışmanın

²³⁴Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.515.

²³⁵Sinem Yeygel Çakır ve Ayşen Temel Eğinli, **Memnun Çalışanlar, Memnun Müşteriler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s.29.

²³⁶Keser, s.126.

²³⁷Aşıkoğlu, s.51-52.

gerçekleştiği atmosfer içinde, işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvencenin konusunu oluşturmaktadır²³⁸.

Bir diğer psiko-sosyal araç ise sosyal katılımdır. Çalışanların sosyal katılma gereksinimi üç farklı düzeyde gerçekleşir. İlk olarak birey, bir gruba üye olma, bütünleşme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu, bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Daha sonra çalışan, neler olup bittiğini öğrenme, bilgi edinme gereksinimi duyar ve yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalma korkusu yaşar. Çalışan, son aşamada, grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser. Katılma gereksiniminin son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulur ve mutlu olur²³⁹.

İş arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve işinden memnun olmasını sağlayan nedenlerden biridir. Bu nedenle örgüt yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleme yönünde özen göstermelidir. Örgüt içinde çay, kahve molalarının tüm çalışanların bir arada olabileceği şekilde verilmesi, ayrıca tüm çalışanların bir arada olabilecekleri örgüt dışı faaliyetlere ağırlık verilmesi (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) bu konuda yararlı olmaktadır²⁴⁰.

Bunun yanında çalışanlar sadece gruba katılmakla gereksinimlerini doyuma ulaştıramazlar. Grup içinde beğenilme, yöneticiler tarafından takdir edilme, değer verilme gibi unsurlar da çalışanların örgüt içerisinde duydukları gereksinimlendendir. Örgütlerde yöneticilerin çalışanların görüş, düşünce ve beklentilerine verdikleri değer ve önem, çalışanların motivasyonu ve performans gelişimi açısından oldukça önemlidir. Her çalışan, işletme içinde belirli bir yeri ve değeri olmasını ister²⁴¹.

Çalışanları motive etmede ve performanslarını geliştirmede kullanılan bir diğer psiko-sosyal araç da öneri sistemidir. Çalışanlar, fikirlerini ve düşüncelerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde örgütlerde demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece çalışanların fikirlerinin ve düşüncelerinin ortaya konması

²³⁸Sabuncuoğlu, s.96.

²³⁹Sabuncuoğlu ve Tüz, s.128.

²⁴⁰Telman ve Ünsal, s.45-46.

²⁴¹Özkan, Elbir, **Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s.31.

değil, aynı zamanda bunların üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir. Böylelikle çalışanlar, yönetim içerisinde söz sahibi olabilmekte ve bu durum da onları olumlu yönde motive etmektedir²⁴².

Bu araçlarla yapılan performans geliştirme, organizasyonun misyonunu elde etmesine yardım eder, organizasyonun insan kaynaklarının kalitesini yükseltir ve sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam yaratır. İş veya kariyerle ilişkili becerileri, bilgileri ve deneyimleri zenginleştirir. Çalışanları kendi alanlarındaki değişimlerin önünde tutar ve değişimlere uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Organizasyon içindeki yeni ve üst görevler için hazırlıklı olmalarını sağlar²⁴³.

2.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDE İŞYERİNDE YALNIZLIĞIN ETKİSİ

Çalışma hayatında bireyin yaşamakta olduğu ilişkiler ile yaşamayı arzu ettiği ilişkiler arasındaki olumsuz farktan ortaya çıkan işyerinde yalnızlık, kişiye olumsuz hisler ve deneyimler yaşatan bir duygu durumudur. İşyerinde yalnızlığa neden olabilecek faktörlere bakıldığında kişilik özellikleri bu faktörlerin başında gelir. Nitekim kimi kişilik özelliklerine sahip bireyler yalnızlık yaşamaya daha eğilimlidir. Utangaç, ilk iletişimi başlatmada çekingen, konuşmaktan hoşlanmayan, düşük duygusal dengeye sahip, yüksek rekabetçi tutum sergileyen bireylerin diğerlerine oranla daha fazla işyerinde yalnızlık yaşamaları olasıdır.

Algılanan sosyal destek de işyerinde yalnızlığa etki eden bir diğer faktördür. Bireyin ailesi, arkadaşları, komşuları, iş arkadaşları ile kurdukları sosyal ilişkiler psikolojik iyilik halinin sürdürülmesinde en önemli faktörlerden biridir. Bu ilişkilerden birinin eksikliği özel hayatında duygusal ihtiyaçları tatmin olmayan bireylerin işyerinde de yalnızlık yaşamasına sebebiyet verebilmektedir.

Algılanan sosyal destek gibi algılanan örgütsel destek de işyerinde yalnızlığa neden olan faktörlerden biridir. Örgütsel destek örgütün çalışanına ve çalışanın

²⁴²Elbir, s.32.

²⁴³Barutçugil, s.440.

yaptığı işe değer vermesi ve onu desteklemesidir. Örgüt için kendinin ve yerine getirdiği görevin anlamlı olduğunu düşünen, yöneticileri tarafından anlaşıldığını ve desteklendiğini hisseden bireyin aynı durumda olmayan bireylere göre işyerinde daha az yalnızlık yaşadığı söylenebilir.

Kişisel özellikler ve algılanan destekler dışında bireylerin işyerlerinde yaptıkları işleri ilgili özellikler de yalnızlıkları üzerinde etkilidir. Doyum sağlayan işin, beceri çeşitliliği, görev anlamlılığı, görev kimliği, kişinin işi yaparkenki özerkliği ve alabildiği geribildirim gibi özellikleri bulunmaktadır. İş gerçekleşirken bireye çeşitli becerilerini kullanma imkanı sağlıyorsa, diğerlerinin hayatında anlamlı bir etkiye sahipse, baştan sona işi yapan kişiyle ilgiliyse, işi yapan kişi işi yaparken özerkse ve iş ile ilgili geribildirim doğrudan işi yapan kişi ve işten sağlanıyorsa birey işin özelliklerinden kaynaklı yalnızlığı daha az yaşayabilmektedir.

Hızlı bir değişim ve yenileşme yaşadığımız günümüz dünyasında, ulusal ve uluslar arası rekabet gücü ve yarışma toplumları her açıdan etkileyen önemli kriterler haline gelmiştir. Bu rekabetin hem toplumsal hem de bireysel anlamda yapıldığı ve bunun sadece ekonomik alanda değil, yaşamın eğitim, kültür, sağlık, toplum düzeni ve yönetimi gibi diğer tüm alanlarında da yaşandığı gözlenen bir gerçektir²⁴⁴.

Yalnızlık da bu değişim, gelişme ve rekabetten etkilenen unsurlardan biridir. Hem özel hem de iş hayatında yaşanabilen bir duygu durumu olan yalnızlığın işyerinde yaşandığında bireyin çalışma hayatını etkileyen bir durum olduğu görülmektedir. Çalışanın işe başladığı andan itibaren yaptığı işe, birlikte çalıştığı insanlara uyum sağlaması, bulunduğu ortamda kendini yabancı hissetmemesi, kaliteli ilişkiler kurması, kurduğu ilişkileri sürdürmesi, işinde yüksek performans göstermesi ve çalıştığı yere aidiyet duyması bu etkilerdendir.

Yalnızlık sadece genel yaşamda geçerli olmayıp iş hayatında da görülmektedir. İş yerinde yalnızlık, iş yerinde arzu edilen ile yaşanan (mevcut) ilişkiler arasındaki olumsuz farklılık ve bu farklılığı giderme gücünden yoksunluk sebebiyle ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Kişiler arasında sağlıklı ve güçlü ilişkilerin varlığı, iş yaşamının önemli bir parçasıdır ve çalışanlara çoğu

²⁴⁴ Buluş, s.82.

zaman başka bir yerde bulamayacakları bir arkadaşlık sevgisi kazandırır. Bununla birlikte bazı çalışanlar için sosyal bir çevrede olmak, sosyal yoksunluk ve yalnızlık hisleriyle baş edebilmek için yeterli değildir. Dolayısıyla iş yerinde yaşanan yalnızlık, genel yalnızlıktan farklı olarak sadece iş ortamında etkin olabilmektedir. Bir başka ifadeyle günlük yaşamında oldukça doyurucu ve sağlıklı ilişkileri olan ve yalnızlık duyguları yaşamayan bir birey, iş ortamında sosyal ilişkiler kurmakta ve sosyal destek almada sıkıntılar yaşayabilmektedir. Bu durum da bireyin iş yerinde yalnızlık ve dışlanmışlık duyguları yaşamasına neden olabilmektedir²⁴⁵.

İş yaşamında ortaya çıkan yalnızlık çalışanın kendini diğer çalışanlara karşı kapatması, duygu ve düşüncelerini diğer çalışanlarla paylaşmaktan kaçınması, çalışma arkadaşlarının kendini anlamayacağını düşünmesiyle oluşabilir. Ayrıca, iş yerinde kendini rahat ve huzurlu hissetmeyen, iş ortamında kaygı ve boşluk duyguları yaşayan, iş arkadaşlarıyla yakın bir bağ kuramayan çalışanların iş yerinde yalnızlık yaşadıkları söylenebilir. Bu bireyler, iş arkadaşları ile aralarında mesafe olduğu, kendilerini gruptan dışlanmış hissettikleri, genel bir boşluk duygusu yaşadıkları izlenimi verirler²⁴⁶.

Evrensel bir yaşam tecrübesi olan yalnızlık, kişinin arzu ettiği sosyal ilişki düzeyine erişememesi nedeniyle maruz kaldığı rahatsızlık veren psikolojik bir durumdur. Günümüzde nüfus artışı, gelişen bilgisayar teknolojisi ve bireyselliğin daha fazla ön plana çıktığı modern kent yaşamı ile yalnızlığın daha büyük bir sorun haline geldiği sıkça dile getirilmektedir. Bu nedenle yalnızlık günümüz koşullarında sanıldığından daha fazla görülen bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok his gibi yalnızlık da bireyin sadece genel yaşamıyla sınırlı olmayıp iş yerinde de görülebilmektedir. Hatta birey genel yaşantısında bu sorunla karşılaşmazken işyerinde kendisini yalnız hissedebilir. Çünkü işyeri, bu tür hislerin yaşanması açısından oldukça zengin bir alandır. İşyerinde insanlar yüzeysel selamlaşmadan evliliğe kadar gidebilecek bir ilişki ağı içerisindeyler. Bu ağda normal yaşamda görülen mutluluk, üzüntü, kızgınlık, endişe gibi his ve duyguların yaşanması oldukça

²⁴⁵ Demirbaş, s.139.

²⁴⁶Wright (2005), s.217.

doğaldır. Ayrıca işyerinde her zaman olumlu duyguların gelişeceğini varsaymak da anlamlı değildir²⁴⁷.

Yalnızlık doğası gereği, çalışanların yalnızca bireysel davranışları ve bilişleri hakkında bilgi vermez. Aynı zamanda çalışma ortamlarının sosyal ve ilişkisel yönleri hakkında da bilgi verir. Nitekim yalnız çalışanlar iş arkadaşlarına yabancılaşmış olduklarından işyerinde aidiyet eksikliği yaşamaları ve örgütlerine duydukları bağlılıklarının az olması muhtemeldir²⁴⁸.

İş doyumu, psikolojik, fizyolojik, çevresel bir takım faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca konunun, işin kendisi, işyerinin bireye sağladığı fırsat ve yararlar, ödemeler, kişisel gelişim fırsatları, tanınma, güven, denetim, iş koşulları, iletişim, memnuniyet, iş arkadaşları, sosyal haklar, örgütün politika ve prosedürleri gibi daha alt düzeyde boyutlarından söz edilebilir²⁴⁹.

Yapılan çeşitli araştırmalarda, iş doyumu ile çeşitli örgütsel değişkenler arasında ilişkiler aranmıştır. Bunlardan biri, işin özellikleri (işin gerektirdiği beceriler, görev tanımı, görevin önemi, işin bireye sağladığı özerklik, işle ilgili geri bildirim, işin sınırları) ile aralarındaki ilişkilerdir. Bunun yanında örgütün çeşitli özellikleri (örgütsel roller, iş-aile çatışması, ödemeler, iş stresi, iş yükü, kontrol, çalışma programı) ile aralarında da ilişkiler aranmış ve bulunmuştur²⁵⁰. Çalıştıkları işlerde ve işyerlerinde iş doyumuna sahip bireylerin işyerlerinde daha az yalnızlık yaşadıkları ve performanslarının da daha yüksek olması beklenmektedir.

Sosyal ilişkilerdeki nicel ve nitel yönden eksikliklerle ortaya çıkabilen işyerinde yalnızlık duygusu kimi zaman coğrafik olarak uzak çalışmayla da ortaya çıkabilmektedir. Doğası gereği yalnız çalışılmak zorunda kalınan işlerde çalışanların, iletişim kuracakları insanlarla bir araya gelemeyerek, ihtiyaç duyduklarında kendilerini ifade edecek birini bulamamaktan kaynaklanan yalnızlık yaşadıkları görülebilmektedir. Aynı durum bir görevin tamamlanması amacıyla belirli bir süre

²⁴⁷ Demirbaş, s.138.

²⁴⁸ Meyer, John, Allen, Natalie, **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Thousand Oaks: Sage, 1997, p.11-18.

²⁴⁹ Şişman ve Turan, s.119.

²⁵⁰ Şişman ve Turan, s.119.

ailesinden ve arkadaşlarından uzak bir yerde yaşamak ve çalışmak zorunda olan bireylerde de aynı durum görülebilmektedir. Bunun nedeni çevresinden fiziksel olarak uzak kalan bireyin algıladığı sosyal destek düzeyinin düşük olmasıdır. Bu bireylerin motivasyonlarının ve performanslarının düşmesi ve hatta işten ayrılma kararı vermeleri yol olasıdır.

İş yerindeki yalnızlığın en belirgin sonuçlarının çalışanın iş veriminin düşmesi ve iş doyumunun azalması olması beklenir. Yalnızlık sebebiyle iş yerinde performansını yeterli düzeyde sergileyemeyen çalışanların başarısızlık duygusuna kapılması ve kendini yetersiz görmesi onların iş doyumunun azalmasına sebep olacaktır. İş yerinde yalnızlığın yarışmacı tutum, çalışma arkadaşları desteği, iş dışı destek, yönetici desteği, iş yükü, korku iklimi, topluluk ruhu, iş doyum, algılanan iş stresi, örgütsel bağlılık, yaşam doyum gibi ruhsal özelliklerle de anlamlı olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir²⁵¹.

İş yaşamında yalnızlığın çalışanlara olan bir başka olumsuz etkisi strese yol açmasıdır. İş yerinde yalnızlık yaşayan bireylerin stres düzeylerinin yüksek olduğu ön görülmektedir. Böyle bir durumda stres altında olan çalışanın verimliliği önemli ölçüde azalacaktır. Aynı zamanda agresif, içe kapanık, benlik olgusu düşük, kendine güvensiz bir profil sergilemeye başlayacaktır. Bu yapı, çalışanın hem iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kötüleşmesine neden olacak, hem de bunun sonucu olarak yalnızlığının daha da derinleşmesine yol açabilecektir. İş yerinde yaşanan yalnızlığın çalışanlara olan etkilerinden bir diğeri ise iş tatminsizliğine yol açmasıdır. Kendisini yalnız hisseden bireylerin özgüven sorunu yaşaması ve kendisini yetersiz görmesi, başarılı olma inancını kaybetmesi iş tatminsizliğine yol açacaktır. Verimlilik kaybının olması hem çalışan için, hem de işyeri için istenmeyen bir durumdur. Bu kayıpların önlenmesi adına yalnızlık duygusunun yaşanmasının engellemesi gerekmektedir²⁵².

²⁵¹Wright (2005), s.59-68.

²⁵² Keser, Aşkın, Karaduman, Mustafa, “İşyaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **HAK-İŞ Uluslar arası Emek ve Toplum**, Cilt:3, Sayı:7, 2014, s.181-182.

Örgüt çalışanları sistem içerisinde birlikte bulunmakta ve birlikte görevlerini yerine getirmektedirler. Bu görevleri kabul edilebilir düzeyde ve performansta yerine getirebilmeleri için aralarındaki iletişimin sorunsuz olması gerekmektedir. Doyurucu ilişkiler kurmaları desteklenen çalışanlar kendilerini ifade edebildikleri ölçüde yalnızlık hissinden uzaklaşarak kendilerine ve iş arkadaşlarına karşı yüksek düzeyde güven hissedebileceklerdir. Nitekim işyerinde kurulan arkadaşlıkların iş stresini azalttığı, iletişimi arttırdığı, çalışanların görevlerini daha verimli yerine getirmesine yardım ettiği görülmektedir.

İşyerinde yalnızlıkla çalışan performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, bireyin işyerinde yaşadığı yalnızlık arttıkça performansının düştüğü düşünülmektedir. Yalnızlık bir eğilim olmamakla birlikte bir bireyin çeşitli durumlarda ilişkilerinin yeterliliği ve kalitesi ile ilgili duygularından oluşmaktadır. Bu nedenle olumsuz duygulanım, içe kapanma, anlaşmazlık gibi daha sık incelenen çalışanın tutumsal kişilik özelliklerinden farklılık göstermektedir. Diğer işyeri duygularında olduğu gibi yalnızlığın sadece çalışanların hislerini değil, aynı zamanda işyeri performans düzeylerini de etkilemesi öngörülmektedir. Yalnızlık özellikle sosyal çevrede diğer bireylerden yabancılaşmayı içeren bir unsur olduğundan bu durumun işyerinde dikkat eksikliği ve ilişkilerden çekilmeyi tetikleyerek performansın düşmesine neden olması beklenmektedir²⁵³.

İşyerinde yalnız hissetmek ve örgütün diğer üyelerinden uzaklaşmak çalışanların iş deneyimini azaltarak ve bağlanma duygularını psikolojik yönden daha az tatmin ederek kurumlarına daha düşük duygusal bağlılık göstermelerine neden olabilmektedir. Bu durum çalışanların örgütlerine karşı daha az sorumluluk hissetmelerinden de kaynaklanabilmektedir. İşyerinde yalnız hisseden bireyler diğer çalışanlarla istedikleri bağlantıdan yoksun olduklarından örgütlerinin bağlılıklarını ve ihtiyaçlarını yeterince karşılayamadığını düşünerek örgütlerine duygusal olarak yatırım yapmaya daha az istek duyabilmektedir. Bu durum sonrasında çalışmalarını da etkileyerek zayıf duygusal bağlılığa sahip çalışanların güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlardan daha düşük performans göstermesiyle sonuçlanabilmektedir²⁵⁴.

²⁵³Özçelik ve Barsade, s.1.

²⁵⁴Özçelik ve Barsade, s.2.

Çalışanların işyerinde kendilerini yalnız hissetmesi ve diğer çalışanlarla aralarında mesafe olması çalışanın iş deneyiminden memnuniyetini azaltarak işine ve örgütüne bağlılığını düşürebilmektedir. Bu çalışanlar örgütün diğer üyeleriyle arzu ettikleri bağlantıyı kuramadıklarından ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşündüklerinden kendilerini yalnız hissetmekte ve çalıştıkları örgüte katkı sağlama düşünce ve istekleri de azalmaktadır. Dolayısıyla, bu durum performanslarını da etkilemektedir.

İşyerinde yalnızlık hisseden bir çalışanın bu durum nedeniyle çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinde daha savunma amaçlı bir yaklaşım izlemesi olasıdır. Bu durum insanların ne hissettiklerini gizlemeye çalışmalarına yol açar. Bu ise çalışanın dikkatini işine vermede zorlanmasına ve takım çalışmasından uzaklaşmasına sebep olur. Bu nedenle işyerinde yalnızlığın çalışan performansına olumsuz etki yapması beklenen bir sonuçtur²⁵⁵. İş yaşamında yalnızlığın, çalışanların kendi aralarında yeterli bilgi alışverişi yapmalarının da önüne geçtiği, kritik önem taşıyan bilgilerin iş arkadaşları arasında paylaşılmaması sonucunda iş performansını düşürdüğü görülmektedir²⁵⁶.

²⁵⁵ Özçelik ve Barsade, s.2.

²⁵⁶ Lam ve Lau, s.4266.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDE YALNIZLIĞIN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde alan araştırmasının önemi ve amacı, modeli, evren ve örnekleme, hipotezleri, varsayımları ve sınırlılıkları, istatistiki yöntemler açıklanarak bulgulara yer verilmektedir.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bir birey her zaman diğer bireylerle iletişime ve bütünleşmeye ihtiyaç duyar. Bu nedenle yalnızlık insan doğasına aykırı bir kavramdır. Çalışılan yerlerde ihtiyaç duyulan bu iletişimin niceliği ve niteliği işin veya organizasyonun yapısından etkilendiğinden işyerlerinde beklenen ilişkileri destekleyici ya da engelleyici birçok faktör bulunmaktadır. Bu durum arzulanan sosyalleşmenin kalitesinde farklılıklara neden olur. Yalnızlık da işyerinde iletişimi engelleyici bir takım faktörlerin sonucunda ortaya çıkan bir duygu durumudur ve bireyin yaşantısını olumsuz yönde etkilemektedir.

İşyerinde yalnızlığı etkileyen faktörlerin anlaşılması bu olumsuz deneyimin yaşanmasının önüne geçilmesi ve işyerinde yalnızlığın etkilediği düşünülen çalışan performansının bireyin ve örgütlerin istediği düzeye ulaştırılması örgütler için hayati önem taşımaktadır. Literatürde işyerinde yalnızlık ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırma sayısının kısıtlılığı nedeniyle işyerinde yalnızlığın çalışan performansına etkisinin araştırılması gerekli görülmüştür. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır;

- Kişilik özellikleri, algılanan sosyal ve örgütsel destek ve iş özellikleri ile işyerinde yalnızlık arasında bir ilişki var mıdır?
- İşyerinde yalnızlık çalışan performansına etki etmekte midir?

3.2.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Anket çalışmasıyla işletmenin farklı bölüm ve kademlerinde görev yapan çalışanların kişilik özellikleri, algıladıkları sosyal ve örgütsel destek ve yaptıkları işin

özellikleri ve bunların işyerinde yalnızlık üzerindeki etkileri, sonrasında ise işyerinde yaşadıkları yalnızlığın performansları üzerindeki etki ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekildedir.

H₁: Örgütsel destek ve işyerinde yaşanan yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Sosyal destek ve işyerinde yaşanan yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Kişilik özellikleri ile iş yerinde yaşanan yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Örgütsel destek ve çalışanın performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Sosyal destek ve çalışanın performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Kişilik özellikleri ve çalışanın performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: İşyerinde yaşanan yalnızlık ile çalışan performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3.3.ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni enerji sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirkette çalışan 302 kişidir. 302 kişiden ulaşılabilen 197 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.4.ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

- Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada örneklemin evreni temsil etme kabiliyetine sahip olduğu, ölçek ifadelerinin araştırmada ortaya konulması amaçlanan durumları karşıladığı ve katılımcıların ölçek ifadelerine belirttikleri görüşlerde samimi ve doğru beyanlarda bulundukları varsayılmaktadır.

- *Araştırmanın Sınırlılıkları*

Araştırma, literatürde yer alan ve kaynakçada belirtilen kaynaklarda yer alan bilgiler, araştırmada kullanılan ölçekler ve örnekleme yer alan 197 katılımcının görüşleri ile sınırlıdır. Sınırlı sayıda kişiye ait, sınırlı sayıda verinin analiz edilmiş olması nedeniyle elde edilen verilerle genelleme yapmak doğru bir yaklaşım değildir.

3.5.VERİ TOPLAMA ARAÇLARININ OLUŞTURULMASI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma için kullanılan anket altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik soruları içeren yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve işyerindeki kıdem süresi ile ilgili bilgilere yönelik beş sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde çalışanların kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik İyigün (2014)'ün araştırmasında kullandığı ve McCrae ve Costa (1987) tarafından geliştirilen Beş Faktör Envanterinin kısa formundan 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Adı geçen ölçek kişilik boyutlarını Dışadönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Tutarlılık ve Gelişime Açıklık şeklinde beş madde ile ölçmektedir.²⁵⁷ Üçüncü bölümde çalışanların algıladıkları örgütsel desteği belirlemek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986)'nın 36 ifadelik ölçeğinin Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılmış halinin Turunç ve Çelik (2010) Türkçe geçerlemesi kullanılmıştır²⁵⁸. Anketin dördüncü bölümünde Eker ve Arkar (1995)'in Türkçeye çevirdiği Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç farklı kaynaktan alınan sosyal desteğin yeterliliğini öznel olarak değerlendiren, kullanımı kolay, kısa bir ölçektir. Önerilen altölçek yapısı; aile, arkadaş ve özel bir insandan alınan desteği içermektedir²⁵⁹. Anketin beşinci bölümünde çalışanların iş yaşamlarında yaşadıkları yalnızlığı ölçmek amacıyla Wright, Burt ve Strongman tarafından geliştirilen İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Doğan

²⁵⁷Uluğ, Hakan İyigün, **Kişilik Özelliklerinin İş Performansına Etkisi: Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama**, (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.70.

²⁵⁸Turunç ve Çelik, s.200.

²⁵⁹Eker Doğan ve diğerleri, "Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği'nin Gözden Geçirilmiş Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirliği", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:12, 2001, s.19.

(2009) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin ilk 9 sorusu duygusal yoksunluk alt boyutunu ölçmeye yönelik iken son 7 sorusu sosyal arkadaşlık alt boyutunu ölçmeye yöneliktir²⁶⁰. Son olarak altıncı bölümde ise çalışanın performansını ölçmek amacıyla Sigler ve Pearson (2000)'in, Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 ifadeden oluşan iş performansı ölçeği kullanılmıştır²⁶¹. Ankette kullanılan tüm ölçeklerde cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

3.6. VERİLERİN ANALİZİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Araştırma sonucunda elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences 21.0 İstatistik Paket Programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırmada tanımlayıcı bilgilerin aktarımında tanımlayıcı istatistikler ile farklılık analizi olarak Bağımsız T – Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi, ilişki analizi için Korelasyon ve Regresyon Analizi yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri çerçevesinde Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçek güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır²⁶²;

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ Ölçek güvenilir değil
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ Ölçeğin güvenilirliği düşük
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ Ölçek oldukça güvenilir
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ Ölçek yüksek derecede güvenilir

²⁶⁰Doğan, s.275.

²⁶¹Bradlay L. Kirkman, BensonRosen, “Beyond Self-Management: AntecedentsandConsequences of Team Empowerment”, **The Academy of Management Journal**, Cilt:42, Sayı:1, 1999, s.71.

²⁶² Bademci, Vahit, Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach'ın Alfa Katsayısı, İki Değerli Ölçümlenmiş Maddeler ile Kullanılabilir, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Sayı:13, s.438-443.

Tablo 1. Ölçek Güvenilirlikleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha
Kişisel Özellikler Ölçeği	0,627
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	0,720
Algılanan Sosyal Destek Ölçeği	0,912
İş Yerinde Yaşanan Yalnızlık Ölçeği	0,628
İş Performansı Ölçeği	0,871

Yapılan analizler çerçevesinde elde edilen verilerin güvenilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada kullanılan anket yukarıda bahsedilen, daha önce kullanılarak test edilen sorulardan oluştuğu için geçerlidir ve testlerin uygulanmasında istatistiki olarak herhangi bir sakınca görülmemektedir.

3.7.BULGULAR

3.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

Bu başlık altında araştırmaya katılanların demografik değişkenlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcılar yaşlarına göre %51,8 26 – 35 yaş, %23,4 18-25 yaş, %22,8 36-45 yaş ve %2 46 yaş ve üstü şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 2.Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	%	Değişken %	Kümülatif %
Yaş	18-25	46	23,4	23,4	23,4
	26-35	102	51,8	51,8	75,1
	36-45	45	22,8	22,8	98,0
	46 ve Üstü	4	2,0	2,0	100,0
	Toplam	197	100,0	100,0	

Tablo 3’te görüldüğü gibi katılımcılar cinsiyetlerine göre %66 erkek, %34 kadın şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 3.Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Frekans	%	Değişken %	Kümülatif %
Cinsiyet	Kadın	67	34,0	34,0	34,0
	Erkek	130	66,0	66,0	100,0
	Toplam	197	100,0	100,0	

Tablo 4’te görüldüğü gibi katılımcılar medeni durumlarına göre %56,9 evli, %43,1 bekar şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 4.Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	%	Değişken %	Kümülatif %
Medeni Durum	Evli	112	56,9	56,9	56,9
	Bekar	85	43,1	43,1	100,0
	Toplam	197	100,0	100,0	

Tablo 5’te görüldüğü gibi katılımcılar eğitim durumlarına göre %48,2 lise, %38,1 üniversite, %7,1 ortaokul %5,6 ilkokul ve %1 yüksek lisans şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 5.Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		Frekans	%	Değişken %	Kümülatif %
Eğitim Durumu	İlkokul	11	5,6	5,6	5,6
	Ortaokul	14	7,1	7,1	12,7
	Lise	95	48,2	48,2	60,9
	Üniversite	75	38,1	38,1	99,0
	Yüksek Lisans	2	1,0	1,0	100,0
	Toplam	197	100,0	100,0	

Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcılar kıdem sürelerine göre %54,8 0-2 yıl, %23,4 3-5 yıl, %11,7 6-9 yıl, %10,2 10 ve üzeri şeklinde dağılmışlardır

Tablo 6.Katılımcıların Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı

		Frekans	%	Değişken %	Kümülatif %
Kıdem Süresi (Yıl)	0-2	108	54,8	54,8	54,8
	3-5	46	23,4	23,4	78,2
	6-9	23	11,7	11,7	89,8
	10 ve Üzeri	20	10,2	10,2	100,0
	Toplam	197	100,0	100,0	

3.7.2. Araştırma Ölçeklerinin Analizlerine İlişkin Bilgiler

Bu başlık altında araştırmanın hipotezlerini sınamaya yönelik yapılan farklılık, korelasyon ve regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

3.7.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Farklılık Analizleri

Araştırmada ölçeklere, her bir grubun normal dağılımdan geldiği ve grup varyanslarının homojen dağıldığı varsayımıyla Tek Yönlü ANOVA Testi tercih edilerek uygulanmıştır.

Tablo 7’de katılımcıların kişilik özelliklerinin yaş durumlarına göre farklılıkları ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Katılımcıların dışa dönüklük düzeylerinin yaşlarına göre farklılığı tespit edilmiştir ($0,001 < 0,05$). Söz konusu farklılığın hangi yaş grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde en yüksek dışadönüklük kişilik özelliği 46 yaş üstü çalışanlarda görülmekteyken veri 4 katılımcıdan elde edilmektedir. Bununla birlikte 26 – 35 yaş aralığındaki katılımcıların dışadönüklük kişilik özelliğinin 18 – 25 ve 36- 45 yaş aralığındaki katılımcılardan daha yüksek olduğu da tespit edilmiştir.

Tablo 7.Kişilik Özelliklerinin Yaşa Göre Farklılık Analizi

Kişilik Özelliği	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sp.	F	p
Dışa Dönüklük	18-25	46	3,6630	,91320	6,048	0,01*
	26-35	102	4,1127	,74431		
	36-45	45	3,5778	,91052		
	46 ve Üstü	4	4,2500	,64550		
	Toplam	197	3,8883	,85578		
Uyumluluk	18-25	46	3,7935	,68780	0,587	0,624
	26-35	102	3,6422	,65012		
	36-45	45	3,6667	,84611		
	46 ve Üstü	4	3,5000	,40825		
	Toplam	197	3,6802	,70296		
Sorumluluk	18-25	46	3,8804	,70856	0,804	0,493
	26-35	102	4,0931	,70616		
	36-45	45	4,0111	,97985		
	46 ve Üstü	4	4,0000	,40825		
	Toplam	197	4,0228	,77310		
Duygusal Tutarlılık	18-25	46	3,3587	1,02015	1,080	0,359
	26-35	102	3,1716	,99378		
	36-45	45	3,4333	,85679		
	46 ve Üstü	4	3,6250	,47871		
	Toplam	197	3,2843	,96516		
Deneyime Açıklık	18-25	46	3,7717	,67253	1,453	0,229
	26-35	102	4,0098	,76099		
	36-45	45	3,9444	,87401		
	46 ve Üstü	4	3,5000	,40825		
	Toplam	197	3,9289	,76767		
Genel Kişilik Ölçeği	18-25	46	3,6935	,48093	0,728	0,537
	26-35	102	3,8059	,41550		
	36-45	45	3,7267	,54623		
	46 ve Üstü	4	3,7750	,40311		
	Toplam	197	3,7609	,46252		

Tablo 8’de katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılıkları ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 8.Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Analizi

Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
18-25	46	3,2217	,49527	1,327	0,267
26-35	102	3,1922	,56528		
36-45	45	3,3422	,54751		
46 ve Üstü	4	3,5750	,17078		
Toplam	197	3,2411	,54284		

Tablo 9’da katılımcıların algılanan sosyal destek düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Katılımcıların özel insanlardan gördüğü sosyal destek düzeylerinin yaşlarına göre farklılığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılığın hangi yaş grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde 26 – 35 yaş aralığında olan katılımcıların özel insanlardan, aileden, arkadaşlardan ve genelden algıladığı sosyal destek görme düzeylerinin diğer yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9.Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Analizi

Algılanan Destek Özelliği	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sp.	F	p
Özel İnsanlardan Algılanan Destek	18-25	46	4,0000	1,04881	2,915	0,036*
	26-35	102	4,0025	,93970		
	36-45	45	3,7389	1,05253		
	46 ve Üstü	4	2,6875	,55434		
	Toplam	197	3,9150	1,00226		
Aileden Algılanan Destek	18-25	46	4,2500	,88192	0,105	0,957
	26-35	102	4,3137	,77690		
	36-45	45	4,2611	,75745		
	46 ve Üstü	4	4,1875	1,12500		
	Toplam	197	4,2843	,79925		
Arkadaşlardan Algılanan Destek	18-25	46	3,8207	,92295	1,274	0,284
	26-35	102	4,0588	,76282		
	36-45	45	3,9389	,68498		
	46 ve Üstü	4	3,6250	,52042		
	Toplam	197	3,9670	,78542		
Genel Algılanan Sosyal Destek Ölçeği	18-25	46	4,0236	,80559	1,346	0,261
	26-35	102	4,1250	,68465		
	36-45	45	3,9796	,67890		
	46 ve Üstü	4	3,5000	,32632		
	Toplam	197	4,0554	,71135		

Tablo 10’da katılımcıların işyerinde yalnızlık düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların işyerinde yalnızlık düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 10.İşyerinde Yalnızlık Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılık Analizi

	Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
Duygusal Yoksunluk	18-25	46	2,7585	,57056	0,588	0,623
	26-35	102	2,6525	,59243		
	36-45	45	2,6296	,54639		
	46 ve Üstü	4	2,8611	,94879		
	Toplam	197	2,6763	,58265		
Sosyal Arkadaşlık	18-25	46	3,4161	,53691	1,457	0,228
	26-35	102	3,6078	,58079		
	36-45	45	3,5016	,58872		
	46 ve Üstü	4	3,3214	,42658		
	Toplam	197	3,5330	,57259		
Genel İşyerinde Yalnızlık Ölçeği	18-25	46	3,0462	,26726	0,407	0,748
	26-35	102	3,0705	,30828		
	36-45	45	3,0111	,30973		
	46 ve Üstü	4	3,0625	,46771		
	Toplam	197	3,0511	,30138		

Tablo 11’de katılımcıların performans düzeylerinin yaş durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların performans düzeylerinin yaşlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Söz konusu farklılığın hangi yaş grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde 26 – 35 yaş aralığında olan katılımcıların performans düzeylerinin en yüksek seviyede olduğu, bu yaş grubunu sırasıyla 36 - 45 yaş, 46 yaş – üstü ve son olarak 18 - 25 yaş aralığındaki katılımcıların takip ettiği tespit edilmiştir.

Tablo 11.Çalışan Performansının Yaşa Göre Farklılık Analizi

Yaş Grupları	N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
18-25	46	3,6793	,87506	3,113	0,027*
26-35	102	4,0882	,67546		
36-45	45	4,0778	,90896		
46 ve Üstü	4	3,9375	,92139		
Toplam	197	3,9873	,79929		

Tablo 12’de katılımcıların kişilik özelliklerinin, örgütsel destek, sosyal destek, iş yerinde yalnızlık ve performans düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız T-Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde kadın katılımcıların dışa dönük kişisel özelliği, özel insanlardan sosyal destek alma, aileden sosyal destek alma ve genel sosyal destek düzeylerinin erkek katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 12.Araştırma Ölçeklerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sp.	F	Sig.p.
Dışa Dönüklük	Kadın	67	4,0597	,78587	4,895	0,025*
	Erkek	130	3,8000	,87957		
Uyumluluk	Kadın	67	3,7612	,64172	2,463	0,247
	Erkek	130	3,6385	,73140		
Sorumluluk	Kadın	67	3,9627	,75535	0,040	0,429
	Erkek	130	4,0538	,78317		
Duygusal Tutarlılık	Kadın	67	3,1642	,98238	0,415	0,211
	Erkek	130	3,3462	,95407		
Deneyime Açıklık	Kadın	67	3,9179	,77654	0,036	0,885
	Erkek	130	3,9346	,76601		
Genel Kişilik Ölçeği	Kadın	67	3,7731	,45513	0,005	0,791
	Erkek	130	3,7546	,46790		
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Kadın	67	3,1269	,52731	0,071	0,034
	Erkek	130	3,3000	,54332		
Özel İnsanlardan Algılanan Destek	Kadın	67	4,1604	,93207	0,220	0,013*
	Erkek	130	3,7885	1,01704		
Aileden Algılanan Destek	Kadın	67	4,4478	,73924	0,699	0,039*
	Erkek	130	4,2000	,81851		
Arkadaşlardan Algılanan Destek	Kadın	67	4,0896	,67237	3,514	0,116
	Erkek	130	3,9038	,83317		
Genel Algılanan Sosyal Destek Ölçeği	Kadın	67	4,2326	,60049	2,243	0,012*
	Erkek	130	3,9641	,74809		
Duygusal Yoksunluk	Kadın	67	2,6517	,52966	1,964	0,673
	Erkek	130	2,6889	,60974		
Sosyal Arkadaşlık	Kadın	67	3,5928	,56558	1,259	0,294
	Erkek	130	3,5022	,57591		
Genel İşyerinde Yalnızlık Ölçeği	Kadın	67	3,0634	,34909	1,468	0,681
	Erkek	130	3,0447	,27484		
Performans	Kadın	67	4,0970	,60295	4,717	0,167
	Erkek	130	3,9308	,88046		

Katılımcıların kişilik özelliklerinin, örgütsel destek, sosyal destek, iş yerinde yalnızlık ve performans düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği Bağımsız T-Testi ile analiz edilmiştir. Tablo 13'te görüldüğü gibi analiz neticesinde evli katılımcıların sosyal arkadaşlık ve performans düzeylerinin bekar katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).



Tablo 13.Araştırma Ölçeklerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sp.	F	Sig.p.
Dışa Dönüklük	Evli	112	3,8973	,86248	0,033	0,866
	Bekar	85	3,8765	,85184		
Uyumluluk	Evli	112	3,6161	,70705	0,007	0,142
	Bekar	85	3,7647	,69260		
Sorumluluk	Evli	112	4,0848	,80508	0,905	0,197
	Bekar	85	3,9412	,72544		
Duygusal Tutarlılık	Evli	112	3,2813	,93669	1,268	0,960
	Bekar	85	3,2882	1,00705		
Deneyime Açıklık	Evli	112	3,9196	,78429	0,268	0,846
	Bekar	85	3,9412	,74965		
Genel Kişilik Ölçeği	Evli	112	3,7598	,44529	2,624	0,970
	Bekar	85	3,7624	,48697		
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Evli	112	3,2857	,58446	3,795	0,186
	Bekar	85	3,1824	,47963		
Özel İnsanlardan Algılanan Destek	Evli	112	3,9397	,95757	4,560	0,692
	Bekar	85	3,8824	1,06317		
Aileden Algılanan Destek	Evli	112	4,3683	,71578	7,207	0,090**
	Bekar	85	4,1735	,88978		
Arkadaşlardan Algılanan Destek	Evli	112	4,0134	,73125	1,685	0,343
	Bekar	85	3,9059	,85215		
Genel Algılanan Sosyal Destek Ölçeği	Evli	112	4,1071	,66624	3,474	0,242
	Bekar	85	3,9873	,76544		
Duygusal Yoksunluk	Evli	112	2,6111	,59509	0,028	0,072
	Bekar	85	2,7621	,55771		
Sosyal Arkadaşlık	Evli	112	3,6173	,54448	0,479	0,017*
	Bekar	85	3,4218	,59268		
Genel İşyerinde Yalnızlık Ölçeği	Evli	112	3,0513	,29888	0,014	0,989
	Bekar	85	3,0507	,30641		
Performans	Evli	112	4,1094	,82185	0,257	0,013*
	Bekar	85	3,8265	,74305		

Tablo 14’te katılımcıların kişisel özelliklerinin eğitim durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları bulunmaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların dışadönük kişilik özelliği düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Söz konusu farklılığın hangi eğitim durumları arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde üniversite mezunu olan katılımcıların dışadönük kişisel özellik gösterme düzeyleri ilkokul, ortaokul ve lise mezunu olan katılımcılara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özellikleri gösterme düzeyleri de eğitim düzeyi arttıkça yükselmektedir.



Tablo 14.Kişilik Özelliklerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
Dışa Dönüklük	İlkokul	11	3,4545	,75679	3,280	0,013*
	Ortaokul	14	3,3214	1,03044		
	Lise	95	3,8737	,94803		
	Üniversite	75	4,0733	,64038		
	Yüksek Lisans	2	4,0000	,00000		
	Toplam	197	3,8883	,85578		
Uyumluluk	İlkokul	11	3,5909	,88933	0,936	0,444
	Ortaokul	14	3,7143	,69929		
	Lise	95	3,5947	,72308		
	Üniversite	75	3,7867	,65334		
	Yüksek Lisans	2	4,0000	,00000		
	Toplam	197	3,6802	,70296		
Sorumluluk	İlkokul	11	3,7273	1,32973	1,073	0,371
	Ortaokul	14	3,7857	,64194		
	Lise	95	4,0842	,77409		
	Üniversite	75	4,0200	,68497		
	Yüksek Lisans	2	4,5000	,70711		
	Toplam	197	4,0228	,77310		
Duygusal Tutarlılık	İlkokul	11	3,5000	1,07238	0,963	0,429
	Ortaokul	14	3,2857	1,08688		
	Lise	95	3,3895	,93734		
	Üniversite	75	3,1200	,96856		
	Yüksek Lisans	2	3,2500	,35355		
	Toplam	197	3,2843	,96516		
Deneyime Açıklık	İlkokul	11	3,9545	,78913	1,484	0,209
	Ortaokul	14	3,4643	,79576		
	Lise	95	3,9474	,79718		
	Üniversite	75	3,9800	,71395		
	Yüksek Lisans	2	4,2500	,35355		
	Toplam	197	3,9289	,76767		
Genel Kişilik Ölçeği	İlkokul	11	3,6455	,65630	1,453	0,218
	Ortaokul	14	3,5143	,45210		
	Lise	95	3,7779	,44892		
	Üniversite	75	3,7960	,44674		
	Yüksek Lisans	2	4,0000	,14142		
	Toplam	197	3,7609	,46252		

Tablo 15’te katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları bulunmaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılığın hangi eğitim grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde ilkökul mezunu olan katılımcıların örgütsel destek düzeylerinin diğer okul mezunu olan katılımcılara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15.Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

	N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
İlkokul	11	3,7182	,30600	2,518	0,043*
Ortaokul	14	3,2286	,48426		
Lise	95	3,2432	,59798		
Üniversite	75	3,1707	,47980		
Yüksek Lisans	2	3,2500	,49497		
Toplam	197	3,2411	,54284		

Tablo 16’da katılımcıların algılanan sosyal destek düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların algılanan sosyal destek alt boyutlarından olan arkadaşlardan sosyal destek görme düzeyleri ile aileden sosyal destek görme düzeylerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılığın hangi eğitim grupları arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde özel insanlardan, arkadaşlardan ve genelden algılanan destek düzeyi yüksek lisans mezunu eğitim düzeyindeki katılımcılarda diğerlerine göre daha yüksekken, aileden algılanan destek düzeyinde en yüksek seviyenin lise mezunu eğitim düzeyindeki katılımcılara ait olduğu görülmektedir. .

Tablo 16.Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
Özel İnsanlardan Algılanan Destek	İlkokul	11	3,7727	1,06920	0,677	0,609
	Ortaokul	14	3,5893	1,03593		
	Lise	95	3,8895	,95977		
	Üniversite	75	4,0233	1,05361		
	Yüksek Lisans	2	4,1250	,17678		
	Toplam	197	3,9150	1,00226		
Aileden Algılanan Destek	İlkokul	11	4,0682	,82228	2,363	0,045*
	Ortaokul	14	3,7143	1,07800		
	Lise	95	4,3737	,73466		
	Üniversite	75	4,3100	,79360		
	Yüksek Lisans	2	4,2500	,35355		
	Toplam	197	4,2843	,79925		
Arkadaşlardan Algılanan Destek	İlkokul	11	3,2955	1,28364	4,728	0,001*
	Ortaokul	14	3,6071	,97426		
	Lise	95	3,9184	,71221		
	Üniversite	75	4,1833	,67074		
	Yüksek Lisans	2	4,3750	,53033		
	Toplam	197	3,9670	,78542		
Genel Algılanan Sosyal Destek Ölçeği	İlkokul	11	3,7121	,84357	2,468	0,076
	Ortaokul	14	3,6369	,91731		
	Lise	95	4,0605	,65272		
	Üniversite	75	4,1722	,69847		
	Yüksek Lisans	2	4,2500	,35355		
	Toplam	197	4,0554	,71135		

Tablo 17’de katılımcıların işyerinde yalnızlık düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların işyerinde yalnızlık düzeylerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 17.İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
Duygusal Yoksunluk	İlkokul	11	2,8384	,55636	0,651	0,627
	Ortaokul	14	2,6984	,62616		
	Lise	95	2,7135	,63262		
	Üniversite	75	2,6074	,51773		
	Yüksek Lisans	2	2,4444	,00000		
	Toplam	197	2,6763	,58265		
Sosyal Arkadaşlık	İlkokul	11	3,5065	,60394	0,455	0,769
	Ortaokul	14	3,3878	,40572		
	Lise	95	3,5113	,62742		
	Üniversite	75	3,5886	,53088		
	Yüksek Lisans	2	3,6429	,10102		
	Toplam	197	3,5330	,57259		
Genel İşyerinde Yalnızlık Ölçeği	İlkokul	11	3,1307	,33477	0,402	0,807
	Ortaokul	14	3,0000	,27626		
	Lise	95	3,0625	,31764		
	Üniversite	75	3,0367	,28606		
	Yüksek Lisans	2	2,9688	,04419		
	Toplam	197	3,0511	,30138		

Tablo 18’de katılımcıların performans düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların performans düzeylerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 18.Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

	N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
İlkokul	11	3,6591	1,57826	0,906	0,461
Ortaokul	14	4,1607	,78818		
Lise	95	3,9395	,83293		
Üniversite	75	4,0667	,57735		
Yüksek Lisans	2	3,8750	,17678		
Toplam	197	3,9873	,79929		

Tablo 19’da katılımcıların kişilik özelliklerinin kıdem durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların uyumlu kişilik özelliği göstermesine göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Söz konusu farklılığın hangi kıdem durumu arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde 0 – 2 yıl aralığında kıdem yılı olan katılımcıların diğer kıdem yılı aralığında olan katılımcılara göre daha yüksek seviyede uyumlu kişilik özelliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19.Kişilik Özelliklerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
Dışa Dönüklük	0-2 Yıl	108	3,8148	,87966	1,570	0,198
	3-5 Yıl	46	3,8804	,85104		
	6-9 Yıl	23	4,2391	,67200		
	10 ve Üzeri	20	3,9000	,88258		
	Toplam	197	3,8883	,85578		
Uyumluluk	0-2 Yıl	108	3,8148	,68561	5,305	0,002*
	3-5 Yıl	46	3,6630	,65025		
	6-9 Yıl	23	3,2174	,58048		
	10 ve Üzeri	20	3,5250	,81878		
	Toplam	197	3,6802	,70296		
Sorumluluk	0-2 Yıl	108	4,0324	,70470	1,070	0,363
	3-5 Yıl	46	4,1522	,66558		
	6-9 Yıl	23	3,8696	1,07890		
	10 ve Üzeri	20	3,8500	,93330		
	Toplam	197	4,0228	,77310		
Duygusal Tutarlılık	0-2 Yıl	108	3,3380	,97595	0,513	0,674
	3-5 Yıl	46	3,2609	,95300		
	6-9 Yıl	23	3,0652	1,12112		
	10 ve Üzeri	20	3,3000	,75044		
	Toplam	197	3,2843	,96516		
Deneyime Açıklık	0-2 Yıl	108	3,9028	,75646	0,438	0,726
	3-5 Yıl	46	3,8913	,78112		
	6-9 Yıl	23	3,9783	,69867		
	10 ve Üzeri	20	4,1000	,89736		
	Toplam	197	3,9289	,76767		
Genel Kişilik Ölçeği	0-2 Yıl	108	3,7806	,45209	0,359	0,783
	3-5 Yıl	46	3,7696	,45747		
	6-9 Yıl	23	3,6739	,43612		
	10 ve Üzeri	20	3,7350	,57241		
	Toplam	197	3,7609	,46252		

Tablo 20’de katılımcıların örgütsel destek düzeylerinin kıdem durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların kıdem yıllarına göre örgütsel destek düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 20.Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi

	N	Ortalama	Std. Sp.	F	Sig.p.
0-2 Yıl	108	3,1926	,54921	2,620	0,052
3-5 Yıl	46	3,1696	,50282		
6-9 Yıl	23	3,4000	,63747		
10 ve Üzeri	20	3,4850	,39105		
Toplam	197	3,2411	,54284		

Tablo 21’de katılımcıların sosyal destek düzeylerinin kıdem durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların kıdem yıllarına göre sosyal destek düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 21.Algılanan Sosyal Destek Düzeylerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
Özel İnsanlardan Algılanan Destek	0-2 Yıl	108	3,8773	1,02281	2,323	0,076**
	3-5 Yıl	46	3,8370	1,06356		
	6-9 Yıl	23	4,4130	,50906		
	10 ve Üzeri	20	3,7250	1,06345		
	Toplam	197	3,9150	1,00226		
Aileden Algılanan Destek	0-2 Yıl	108	4,2245	,86531	0,569	0,636
	3-5 Yıl	46	4,3261	,78150		
	6-9 Yıl	23	4,4457	,48825		
	10 ve Üzeri	20	4,3250	,76991		
	Toplam	197	4,2843	,79925		
Arkadaşlardan Algılanan Destek	0-2 Yıl	108	3,9074	,84458	1,688	1,171
	3-5 Yıl	46	3,9674	,75940		
	6-9 Yıl	23	4,3043	,47047		
	10 ve Üzeri	20	3,9000	,74956		
	Toplam	197	3,9670	,78542		
Genel Algılanan Sosyal Destek Ölçeği	0-2 Yıl	108	4,0031	,75495	1,969	0,120
	3-5 Yıl	46	4,0435	,72473		
	6-9 Yıl	23	4,3877	,38812		
	10 ve Üzeri	20	3,9833	,66094		
	Toplam	197	4,0554	,71135		

Tablo 22’de katılımcıların iş yerinde yalnızlık düzeylerinin kıdem durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların kıdem yıllarına göre iş yerinde yalnızlık düzeylerinin farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Tablo 22.İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi

		N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
Duygusal Yoksunluk	0-2 Yıl	108	2,6646	,56431	0,161	0,923
	3-5 Yıl	46	2,7029	,59400		
	6-9 Yıl	23	2,6280	,61647		
	10 ve Üzeri	20	2,7333	,65128		
	Toplam	197	2,6763	,58265		
Sosyal Arkadaşlık	0-2 Yıl	108	3,5185	,52027	1,597	0,192
	3-5 Yıl	46	3,4658	,65530		
	6-9 Yıl	23	3,7702	,51820		
	10 ve Üzeri	20	3,4929	,66922		
	Toplam	197	3,5330	,57259		
Genel İşyerinde Yalnızlık Ölçeği	0-2 Yıl	108	3,0382	,28312	0,608	0,610
	3-5 Yıl	46	3,0367	,34850		
	6-9 Yıl	23	3,1277	,26076		
	10 ve Üzeri	20	3,0656	,33225		
	Toplam	197	3,0511	,30138		

Tablo 23'te katılımcıların performans düzeylerinin kıdem durumlarına göre farklılığı ile ilgili Tek Yönlü ANOVA Testi sonuçları yer almaktadır. Analiz neticesinde katılımcıların kıdem yıllarına göre performans düzeylerinin farklılaştığı ($p < 0,05$), söz konusu farklılığın hangi kıdem durumu arasındaki farklılıktan meydana geldiğini tespit etmek için yapılan post-hoc (Tukey Testi) analizi neticesinde 6 - 9 yıl aralığında kıdem yılı olan katılımcıların performans seviyelerinin kıdemi diğer yıllar aralığında olan katılımcılara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 23.Çalışan Performans Düzeylerinin Kıdem Yıllarına Göre Farklılık Analizi

	N	Ortalama	Std. Sp.	F	P
0-2 Yıl	108	3,8704	,81134	3,292	0,022*
3-5 Yıl	46	4,0924	,70977		
6-9 Yıl	23	4,4022	,48112		
10 ve Üzeri	20	3,9000	1,04944		
Toplam	197	3,9873	,79929		

3.7.2.2. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Analizleri

Araştırmanın diğer hipotezleri olan kişilik özellikleri, algılanan örgütsel destek, algılanan sosyal destek, iş yerinde yalnızlık ve performans arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla ise korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 24’te görüldüğü gibi yapılan korelasyon analizi neticesinde kişilik özellikleri, algılanan örgütsel destek, algılanan sosyal destek ve performans arasında anlamlı ilişki olduğu, işyerinde yalnızlık ile hiçbir ölçeğin anlamlı şekilde ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. İlişkili olduğu tespit edilen ölçekler arasındaki ilişkinin düzeyleri ve yönü şu şekilde ifade edilebilir;

- Kişilik özellikleri ile algılanan örgütsel destek,($r < 0,2$, Sig. $p = ,014$) algılanan sosyal destek ve performans arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü($r 0,2-0,4$, Sig. $p = 0,000$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.
- Algılanan örgütsel destek ile algılanan sosyal destek ve performans arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.($r < 0,2$, Sig. $p = 0,000$)
- Algılanan sosyal destek ile performans arasında düşük düzeyli ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.($r 0,2-0,4$, Sig. $p = 0,000$)

Tablo 24. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Analizi

		Genel Kişilik Ölçeği	Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Genel Algılanan Sosyal Destek Ölçeği	Genel İşyerinde Yalnızlık Ölçeği	Performans
Genel Kişilik Ölçeği	PearsonCorrelation	1	,174**	,213**	-,089	,217**
	Sig. (2-tailed)		,014	,003	,211	,002
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	PearsonCorrelation	,174**	1	,186**	-,063	,266**
	Sig. (2-tailed)	,014		,009	,376	,000
Genel Algılanan Sosyal Destek Ölçeği	PearsonCorrelation	,213**	,186**	1	-,073	,281**
	Sig. (2-tailed)	,003	,009		,305	,000
Genel İşyerinde Yalnızlık Ölçeği	PearsonCorrelation	-,089	-,063	-,073	1	,012
	Sig. (2-tailed)	,211	,376	,305		,864
Performans	PearsonCorrelation	,217**	,266**	,281**	,012	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,864	

Yapılan analizler neticesinde;

H₁: Örgütsel destek ve işyerinde yaşanan yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez reddedilmiştir.

H₂: Sosyal destek ve işyerinde yaşanan yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez reddedilmiştir.

H₃: Kişilik özellikleri ile iş yerinde yaşanan yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez reddedilmiştir.

H₄: Örgütsel destek ve çalışanın performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.

H₅: Sosyal destek ve çalışanın performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.

H₆: Kişilik özellikleri ve çalışanın performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez kabul edilmiştir.

H₇: İşyerinde yaşanan yalnızlık ile çalışan performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez reddedilmiştir.

3.7.2.3. İşyerinde Yalnızlık ve Çalışan Performansına İlişkin Regresyon Analizi

Bu bölümde işyerinde yalnızlık ve çalışan performansına ilişkin regresyon analizi yapılmıştır.

Çalışan performansı bağımlı değişken, işyerinde yalnızlık bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Tablo 25'te görüldüğü gibi işyerinde yalnızlık çalışan performansı üzerinde 0,033'lük bir artış meydana getirmektedir. Bu ilişkiyi gösteren doğrusal denklem şöyledir:

$$3,888 * \text{İşyerinde Yalnızlık} + 0,033 = \text{Çalışan Performansı}$$

Tablo 25. İşyerinde Yalnızlık ve Çalışan Performansına İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	Katsayılar		Beta	t	F	P
	B	Std. Hata				
İşyerinde	3,888	,582		6,677	0,030	0,000
Yalnızlık	,033	,190	,012	,172		,864

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı

TARTIŞMA

Çalışmada görüleceği üzere, iş yaşamında yalnızlığa neden olabilecek durumların sayısı oldukça fazladır. Tüm bunların ortaya çıkarılabilmesi amacıyla yalnızlığın tüm boyutlarının işyerlerinde, ilgili yöneticiler tarafından ele alınıp araştırılması gerekmektedir. Nitekim, bunlardan herhangi biri bütün resmi açıklamaya yeterli değildir. İş yerinde yaşanan yalnızlığı anlamaya çalışırken, çalışanların kişiliklerinin, işyeri ortamı ile ilgili algılarının ve kişilerin organizasyon şemasında bulundukları yerin birbiriyle etkileşimde olduğu unutulmamalıdır.

Bu çalışmada beklenenin aksine işyerinde yalnızlık ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Regresyon analiziyle iki değişken arasında bir ilişki olduğu tespit edilse de işyerinde yalnızlığın çalışan performansını doğrudan etkileyen tek değişken olduğu söylenemez. İşyerinde yalnızlıkla çalışan performansına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Anlamlı bir ilişki bulunamamasının ilk nedeni olarak katılımcıların işyerinde yaşadıkları yalnızlık duygusunu dile getirmede çekingen davranmış olma ihtimalleri gösterilebilir. Bununla birlikte, çalışanlar yaşadıkları duygu durumunu yalnızlık olarak tanımlamakta güçlük çekmiş olabilirler. Bu noktada, bireysel ve örgütsel farkındalık yaşanan mevcut durumun tespitinde önemli rol oynar. Öncelikle bireyler kendilerini tanımaya yönelik daha fazla çaba göstermelidirler. Kendileriyle ve diğer bireylerle ilgili duygu ve düşüncelerinin neler olduğunu ve nelerden kaynaklandığını sağlıklı analiz edip yaşadıkları duygu durumunun kısa ve uzun süreli olup olmadığına göre tespitler yapabilmelidir. Nitekim, yalnızca kendini iyi tanıyan bir birey diğerleriyle sağlıklı ilişki yaşayabilir. Bireyin özel olduğu kadar iş yaşamını da etkileyen bir sorunun temelden anlaşılıp buna uygun çözümler geliştirilmesi, çözümün kalıcılığı üzerinde de büyük rol oynar. Diğer yandan örgütler de bireylerin bu çabalarını destekler bir misyon üstlenmelidirler. Örgütte insan sayısı kadar farklı karakter olduğu düşünüldüğünde, bireysel olarak farklı amaçlarla ve güdülerle bir araya gelmiş bireyleri aynı işyeri altında aynı amaç için birleştirmek önemli olduğu kadar zor bir süreçtir.

İşyerlerinde her bireyin her konuda mutlu edilmesi olanaksız gibi görülse de örgütler ortak bir paydada yaratılan memnuniyet için çaba göstermelidirler. Bu

noktada insanları yaşamın her alanında bir arada tutan en önemli faktör aidiyet duygusudur. Örgütlerde yaratılacak aidiyet ise her bireyin o örgütte yalnız olmadığını düşünmesinden ve bunun o bireye düşündürülmesinden geçmektedir. Bu amaçla örgütler de çalışanlarını iyi tanımalı ve analiz etmelidirler. Bireyin işe alınma aşamasında uygulanacak bir takım testler, çalışma süresince çalışana yapılacak danışmanlık, çalışanı iş sırasında iyi gözlemlemek ve iş dışında da gözlemleyebilecek alanlar ve fırsatlar yaratılması, çalışanın her konuda kendisini ifade edebileceği bir yönetim sistemi kurulması bu konuda örgütlere yardımcı olabilecektir. Örgütün çalışanlarını tanımaya yönelik gerçekleştirdikleri bu faaliyetler çalışana kendini önemli hissettirerek işyeri ile olan bağını güçlendirmesini sağlayacaktır. İşyeri ile bağ kuran bireyler, yaşamlarında bağ kurduğu her alanda olduğu gibi bulunduğu yere karşı bir sorumluluk hissedecek ve oraya katkı sağlamak isteyecektir. Bu da çalışanın performansını yükseltmesiyle sonuçlanacaktır.

Çalışmada işyerinde yalnızlık ile çalışan performansı arasında bir ilişki bulunmamasının diğer nedeni çalışmada katılımcıların performansının, kendi kendilerini değerlendirme ifadelerinden oluşan iş performansı ölçeği ile ölçülmesi olabilir. Öz değerlendirmeye dayalı bu ölçekte çalışanların subjektif olma olasılıkları yüksektir. Nitekim bireyler kendi performanslarını değerlendirirken olumlu ifadeler ve yüksek puanlar kullanmaya eğilim gösterirler. Bununla birlikte, anket sonuçlarının yönetim tarafından görülebileceği ve değerlendirilebileceği düşüncesi katılımcıları objektif cevap vermekten uzaklaştırmış olabilir. Performans değerlendirme ölçeğinin sadece kişinin öz değerlendirmesine dayalı olmayacağı bir ölçümlemede işyerinde yalnızlığın çalışan performansına etkisi daha açık şekilde ortaya konabilir. Örgütlerin çalışanların performansını etkili bir şekilde ölçebiliyor olmaları gerekmektedir. Objektif, güvenilir, çalışanı yalnızca kendisinin değil tüm iş çevresinin değerlendirmesine dayalı, performansı her yönden ölçümlemeye imkan sağlayan bir ölçekle elde edilen sonuçların farklı olacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

Yalnızlık insanları, kendisinden ve çevresinden soyutlaştırıp uzaklaştıran bir duygu durumu olup, bireyin özel yaşamında olduğu gibi iş yaşamında da ortaya çıkabilmektedir. Yalnızlığın yaşamın her alanında, insan sağlığına, psikolojik, fiziksel ve zihinsel birçok etkisi bulunmaktadır. Özel yaşamda depresyon, kaygı, kendinden ve diğerlerinden uzaklaşma, alkol ve madde bağımlılığı gibi sonuçları bulunan yalnızlık, iş yaşamında, uyumsuzluk, içe kapanma, sosyal çevreden ve iş arkadaşlarından izole olma, devamsızlık ve performansın düşmesi gibi sonuçlara yol açmaktadır. İş yerleri bireylerin hayatlarının büyük bir kısmını geçirdikleri yerlerdir. Dolayısıyla, iş yerinde geliştirilen ilişkilerin ve algılanan duygu durumlarının iş yerinde yaşanan yalnızlık üzerine etkileri bulunmaktadır. Bireyin çalışma arkadaşlarından, sosyal çevresinden ve bağlı çalıştığı örgütlerden algıladıkları destek, bu durumların arasında sayılmaktadır. Algılanan sosyal ve örgütsel desteğin yanı sıra bireyin kişilik özellikleri de söz konusu yalnızlığa etki eden faktörlerden biridir.

Çalışmada işyerinde yalnızlığı etkilediği düşünülen kişilik özellikleri, algılanan örgütsel ve sosyal destek, buna ek olarak işyerinde yalnızlık ve çalışan performansı ile demografik veriler arasındaki ilişki analiz edildiğinde 26–35 yaş aralığında olan katılımcıların kendilerinden daha genç olanlara göre daha çok dışa dönük kişilik özelliği gösterdiği görülmüştür. Bireylerin yaş düzeylerinin algıladıkları sosyal destek düzeylerine göre de farklılık gösterdiği, 26–35 yaş aralığında olan katılımcıların diğer yaş aralığındaki katılımcılara göre ailesi ve arkadaşları dışındaki özel insanlardan gördükleri sosyal destek düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yaş durumunun farklılık arz ettiği diğer bir durum çalışanların performans düzeyleridir. Araştırma neticesinde 26–35 yaş aralığındaki katılımcıların performans düzeylerinin diğer yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 26-35 yaş aralığındaki katılımcılar tüm katılımcılar arasında en yüksek sayıya sahip olan gruptur. Bu durum sonucu etkilemiş olabilir. Diğer yaş gruplarındaki katılımcıların arttığı bir çalışmada farklı bulgular elde edilebilir.

Katılımcıların çalışmada kullanılan ölçekler bazında farklılık gösterdiği diğer bir demografik özellik cinsiyet olup kadınların erkeklere göre daha çok dışa dönük

kişilik özelliği gösterdikleri, özel insanlardan daha yüksek düzeyde sosyal destek aldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, araştırmada incelenen medeni durumlara göre farklılık analizi neticesinde evlilerin bekarlara göre iş yerinde sosyal arkadaşlık düzeyleri ile performanslarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar erkeklere göre duygularını göstermeye ve anlatmaya daha fazla eğilimlidir. Bu durum kadınların daha dışa dönük özellik göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Diğer yandan artan paylaşım ile algılanan sosyal destek düzeyi de paralel olarak artış göstermektedir. Evli olma hali, bireyin yaşantısına kendi ailesi dışında kişilerin dahil olması durumunu doğurmaktadır. Bu koşullarda, insanlar aileleri ve sosyal çevreleri dışında, eşlerinin aileleri ve sosyal çevreleri ile de bir araya gelmektedirler. Bu durum bekar katılımcılara göre evli katılımcıların daha dışadönük kişilik özelliği göstermelerine neden olabilirken, algıladıkları sosyal destek düzeylerini de artırabilir. İnsan ilişkilerine medeni durumundan dolayı daha yatkın olan bireylerin, işyerinde sosyal arkadaşlık düzeylerinin de bekar olanlara göre yüksek olması beklenen bir bulgudur. Evlilik kurumu, bireye düzenli bir yaşantı sağlamanın yanında, kişiyi sosyal ve iş hayatında da destekleyici bir unsurdur. Bu durumun bireyin işteki performansını da arttırdığını söylemek mümkündür.

Çalışmada işyerinde yalnızlık boyutlarından sosyal destek düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Evli çalışanların evli olmayan çalışanlara göre sosyal destek görme düzeylerinin anlamlı olarak yüksek çıktığı sonucu elde edilmiştir. Literatürde elde edilen sonucu destekleyen araştırmalara bakıldığında, bulgunun bekarların evlilere göre daha fazla yalnızlık yaşadıklarını ortaya koyan Revenson ve Johnson (1984), Palcino (1978), Barron ve arkadaşları (1994), West ve arkadaşları (1986)'nın çalışmalarıyla tutarlık gösterdiği görülmektedir.

Çalışmada eğitim düzeylerinin, kişilik özellikleri, algılanan örgütsel destek ve algılanan sosyal destek düzeylerine göre farklılık gösterdiği bulunmuş, üniversite mezunu olanların diğer okul mezunlarına göre daha yüksek düzeyde dışa dönük kişilik özelliklerine sahip olduğu, lise mezunlarının ortaokul mezunlarına göre arkadaşlarından daha fazla sosyal destek gördüğü ve ilkokul mezunu olanların üniversite mezunu olanlara göre daha yüksek örgütsel destek düzeyine sahip olduğu

tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça kişilerin örgütlerden beklenti düzeyleri de artmaktadır. Bu durumda, beklenti düzeyi fazla olan kişilerin beklenti düzeyi az olan kişilere göre algıladıkları örgütsel destek düzeyi de daha az olacaktır denebilir.

Katılımcıların mesleklerinde çalışma yıllarının, performans düzeyleri ve uyumlu kişilik özelliği düzeylerinde farklılık gösterdiği, uzun süre kıdem yılına sahip olanların kısa süredir çalışan katılımcılara göre daha yüksek performansa sahip oldukları, kısa süreli kıdem yılına sahip olanların uzun süreli kıdem yılına sahip olanlara göre daha uyumlu kişilik özelliğine sahip oldukları görülmektedir. İşyerinde çalışmaya yeni başlayan yada kıdem yılı belirli bir sürenin altında olan kişiler aynı işyerinde daha uzun süreli çalışan kişilere göre daha az eleştireldirler. Uyum sağlama süreci olarak da düşünülebilen ilk yıllarda, kendini iş yerine ve çalışma arkadaşlarına kabul ettirme kaygısı güden bir bireyin daha uyumlu kişilik özellikleri göstermesi olasıdır. Performans ise bir işyerinde belirli bir kıdem yılı gerektiren unsurlardan biridir. Yaptığı işte daha uzun süre çalışma imkanı bulan kişilerin işe hakim olma ve iş ile ilgili ayrıntıları bilme özellikleri, performanslarını arttırıcı etki yaratmaktadır.

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların örgüte yaptığı katkılara değer vermesi ile ilgili oluşan algılardır. Bireylerin algıladıkları örgütsel destek bağlanma, onaylanma gibi bir takım faktörlere etki ederken, işyerinde yaşanan yalnızlığı da etkilediği düşünülmektedir. Bu konuda Taştan, İşçi ve Arslan (2014)'ın İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerden A sınıfı olarak tanımlanan 2 hastaneden 118 çalışan arasında yaptıkları araştırmada örgütsel destek algısının işe yabancılaşma üzerinde negatif yönde orta düzeyde anlamlı korelasyon gösterdiği ve regresyon analizi sonucunda yabancılaşmanın %21'ini açıkladığı; örgüte bağlılık ile ise pozitif yönde kuvvetli ilişki gösterdiği ve %41'ini açıklayıcılığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara paralel olarak, çalışmada algılanan örgütsel destek ve işyerinde yalnızlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çalışmada sosyal destek ve işyerinde yaşanan yalnızlık arasındaki ilişki analiz edildiğinde örgütsel destek faktörüne benzer bir sonuç olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu konuda Mercan ve diğerlerinin (2012)Dumlupınar Üniversitesinde toplam sayısı yaklaşık 1600 olan akademisyen ve idari personelden ulaşılan 228 çalışanla yaptığı araştırma sonucunda İş Yerinde Yalnızlık Ölçeğinin alt boyutları

olan Duygusal Yoksunluk ve Sosyal Arkadaşlık açısından düşük düzeyde iş yaşamında yalnızlık yaşadıkları ve orta düzeyde sosyal fobilerinin olduğu anlaşılmıştır. Aynı araştırmada korelasyon analizi sonucunda işyeri yalnızlığı ve sosyal fobi arasında düşük düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Algılanan sosyal destek, çeşitli sosyal ihtiyaçların karşılanması için geçilen karşılıklı etkileşim olmakla birlikte bireye ailesi, arkadaşları, komşuları ve çalıştığı örgüt tarafından sağlanan gerek fiziksel gerekse psikolojik yardımları içerdiğinden bireyin yaşayacağı yalnızlık duygularını da doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilecektir.

Çalışmada algılanan örgütsel destek ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu konuda Tutar ve Altınöz (2010), Ankara'da Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki imalat işletmelerinde, çalışanların algıladıkları örgütsel iklim ile performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Örgüt ikliminin boyutları ile (üstün desteği, iş yükü baskısı, tarafsızlık, bağdaşıklık, içsel takdir) çalışanların performans algıları arasındaki ilişkiyi inceleme amacı taşıyan araştırmada örgütsel iklim algıları yüksek olan çalışanların, performanslarının da arttığı bulunmuştur. Bu bulgu çalışmayı destekler niteliktedir. Örgütsel destek örgütün çalışanlarına verdiği değerın göstergesidir. Örgütsel destek algısının yüksek olmasının çalışanları daha çok ve verimli çalışmaya teşvik etmesi beklenen bir durumdur.

Sosyal destek ve çalışanın performansı arasında da çalışmada pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kurt (2013)'un konu ile ilgili çalışması Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 300 kişiyle yürütülmüştür. Yapılan analizler sonucunda bulunan algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansına doğrudan etkisi çalışmadaki sonuçla paralellik göstermektedir. Algılanan sosyal destek düzeyinin yüksek olması bireyin hayatına ve işine daha çok motive olmasını sağlayacağından performansını olumlu yönde etkilemesi de olasıdır.

Bireyin kişiliği, pek çok davranışı etkilediği gibi iş yaşamındaki yalnızlıkta da etkili olabilecek bir değişkendir. Daha önce yapılan çeşitli çalışmalarda kişilik özellikleri ile yalnızlık arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Çetin ve Alacalar (2016)'ın yaptığı çalışmada, iş yaşamındaki yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal destek ve algılanan örgütsel desteğin rolü nicel yöntemlerle

araştırılmıştır. Akademik personelden elde edilen verilerle yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, kişilik özelliklerinin dışadönüklük, duygusal dengelik ve uyumluluk boyutlarının iş yaşamında yalnızlığı negatif ve deneyime açıklık boyutunun pozitif olarak etkilediği; sorumluluk boyutunun ise etkilemediği bulunmuştur. Yine, algılanan arkadaş ve özel insan desteğinin iş yaşamında yalnızlığı negatif olarak; aile desteğinin ise pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Yapılan bu çalışmada da regresyon analizi sonucunda kişilik özellikleri ve işyerinde yalnızlık arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada kişilik özellikleri ve çalışan performansı arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu Yelboğa (2006)'nın finans sektöründe faaliyette bulunan bir firmada görev alan 177 çalışan arasında yaptığı araştırma ile uyumluluk göstermektedir. Yapılan çalışmada iş performansı ile kişilik özelliklerinin birbiriyle etkileşim içinde olduğu görülmüştür. Barrick ve Mount (1991) yapmış oldukları çalışmalarında da çalışanların performans düzeyleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanların kişilik özelliklerinden uyumluluk ve dışadönüklük kişilik özellikleri ile sergilemiş oldukları performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

İş yaşamında yalnızlık, genellikle kişisel bir problem gibi gözüktü ve bu nedenle ihmal edilen bir sorun olsa da, yalnızlığın sonuçları bireysel olduğu kadar örgütsel yaşamı da etkilemektedir. İş yerinde sosyal ilişkilerin kalitesi çalışanların fiziksel ve duygusal iyi oluşlarını etkileyerek çalışma performanslarını etkilemektedir. Bu konuda Özçelik ve Barsade (2011)'nin işyeri yalnızlığı ve çalışan performansı üzerine 672 kamu kurumu ve özel işletme çalışanı ile yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, işyeri yalnızlığı çalışanların işten geri çekilmelerine, daha düşük üretkenlik, motivasyon ve performans göstermelerine neden olmuştur. Bu durumun aksine yapılan çalışmada, işyerinde yaşanan yalnızlık ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.



KAYNAKÇA

Akal, Zühal. **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2003.

Akat, İlker, Gönül Budak, Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

Akgemci, Tahir, Şerif Şimşek, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya, 2003.

Asunakutlu, Tuncer. “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:9, 2002, s.55-67.

Aşıkoğlu, Meral. **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996.

Ateş, Hamza. **Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.

Bademci, Vahit. Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach’ın Alfa Katsayısı, İki Değerli Ölçümlenmiş Maddeler ile Kullanılabilir, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2006, Sayı:13, s.438-443.

Barrick, Murray, Michael Mount. “The Big Five Personality Dimensionsand Job Performance: A Meta-Analysis”, **Personnel Psychology**, Vol:44, 1991, pp. 1-26.

Barron, C. R., Foxall, M. J., Dollen, K. V., Jones, P. A. ve Kelly, A. S. “Marital Status Social Support and Loneliness in Visually Impaired Elderly People”, **Journal of Advanced Nursing**, Vol:19, 1994, pp.272-280.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Bilgiç, Reyhan. “İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt:22, Sayı:11, 2008, ss.68-69.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Blossom Paige, Jack Apsche. “Effects of Loneliness on Human Development”, **International Journal of Behavioral Consultation and Therapy**, Vol:7, 2013, pp.28-29.

Bogaerts, Stefan. “Feelings of Subjective Emotional Loneliness: An Exploration of Attachment”, **Social Behavior and Personality**, Vol:34, 2006, ss.797-812.

Budak, Gönül, Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.

Buluş, Mustafa. “Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3, 2010, ss.82-90.

Burger, Jerry M.. **Kişilik-Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri**, çev. İnan Deniz ve Erguvan Sarıoğlu, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2006.

Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2010.

Cacioppo, John T., Louise C. Hawkley, John M. Ernst, Mary Burleson, Gary G. Bernston, BitaNouriani, David Spiegel. “Loneliness Within a Nomological Net: An

Evolutionary Perspective”, **Journal of Research in Personality**, Vol:40, 2006, pp.1054–1085.

Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.

Çağır, Güliden ve Uğur Gürkan. “Lise ve Üniversite Öğrencilerinin Problemleri İnternet Kullanım Düzeyleri ile Algılanan İyi Halleri ve Yalnızlık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:24, Sayı:13, 2010, ss.70-85.

Çakır, Sinem Yeygel ve Ayşen Temel Eğinli. **Memnun Çalışanlar, Memnun Müşteriler**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Çalık, Temel. **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

Çetin, Aysun, Arzu Alacalar Çakır. “İş Yaşamında Yalnızlığı Yordamada Kişilik Özellikleri ile Algılanan Sosyal ve Örgütsel Desteğin Rolü”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt:12, Sayı:27, 2016, ss.193-216.

Çöl, Güner. “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2008, ss. 35-46.

Çukurçayır, M. Akif, H. Tuğba Eroğlu. **Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.

Demir, Fevzi. **İş Hukuku ve Uygulaması**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2011.

Demirbaş, Birol. “İşyerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, 2016, ss.137-158.

Dicle, Ülkü. **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakóltesi Yayını, Ankara, 1982.

Doğan Eker, Arkar, Haluk, Yıldız, Hülya. “Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği’nin Gözden Geçirilmiş Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirliği”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:12, 2001, ss.17-25.

Doğan, Muammer. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2007.

Doğan, Tayfun, Bayram Çetin, Mehmet Z. Sungur. “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Sayı:10, 2009, ss.271-277.

Elbir, Özkan. **Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, 2004.

Eren, Veysel, Filiz Çalık. **Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1991.

Erkut, Haluk. **Değişimi Başarıya Dönüştürme**, MESS Yayınları, İstanbul, 2001.

Erözkan, Atılğan. “Lise Öğrencilerinin Bağlanma Stilleri ve Yalnızlık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2004, ss.155-175.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Fidan, Yahya. "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", **Verimlilik Dergisi**, Cilt:3 Sayı:2, 2005, ss.17-30.

Geçtan, Engin. **İnsan olmak**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.

Germirli, Nükhet. **Performans Yönetim Sisteminde Uygulama Etkinliği**, İstanbul Kalite Kongresi 2001 Bildirisi.

Geylan, Ramazan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007.

Gizir, C. Ali. "Psikolojik Sağlamlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması", **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt:3, Sayı:28, 2007, ss.113-128.

Gülner Birol, Şükrü Balcı. **Yeni Medya ve Kültürleşen Toplum**, LiteraTürk Yayınları, İstanbul, 2010.

Güloğlu, Berna, Özlem Kararımak. "Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlığın Yordayıcısı Olarak Benlik Saygısı ve Psikolojik Sağlamlık", **Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:11, 2010, ss.73-88.

Gümüştekin, Gülten Eren, Bircan Öztemiz. "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, 2005, ss.271-288.

Haliloğlu, Sümeyye. **Ortaöğretim 9. Sınıf Öğrencilerinin Yalnızlık Düzeyleri, Bağlanma Biçimleri ve İşlevsel Olmayan Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Malatya İli Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008.

Hamamcı, Zeynep. **Bilişsel Davranışçı Yaklaşımla Bütünleştirilmiş Psikodrama Uygulamasının Kişilerarası İlişkilerle İlgili Bilişsel Çarpıtmalar Ve Temel İnançlar Üzerine Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.

Hartog, Joseph, (Ed), J. Ralph Audy (Ed.), Yehudi A. Cohen (Ed.). **The Anotomy of Loneliness**, International Universities Press, New York, 1980.

http://www.istanbulymmo.org.tr/Data/Platform/2018_%C5%9EUBAT_08.pdf, “İş Uyuşmazlıklarında Zorunlu Arabuluculuk Sistemi”, (21.06.2018).

Izgar, Hüseyin. "Okul Yöneticilerinde Yalnızlık ve Depresyon Üzerine Bir İnceleme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt:1, Sayı:9, 2009, ss.232-258.

İyigün, Uluğ, Hakan. **Kişilik Özelliklerinin İş Performansına Etkisi: Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

İzğören, Ahmet Ş.. **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001.

Kaplan, Mahmut Süleyman. **Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2011.

Karakurt, Abdurrahim. **Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C Necmeddin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2012.

Karnick, Paula. Yalnızlık Hissi; Teorik Yaklaşımlar, çev. Selçuk Zengin ve Muhammet Kızılgeçit, **Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, Cilt:11, Sayı:3, 2011, ss.217-229.

Kaymaz, Kurtuluş, Umut Eroğlu, Yücel Sayılar. “Effect of Loneliness at Work on the Employees’ Intention to Leave”, **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, 2014, ss.38-53.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul, 1990.

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.

Keser, Aşkın. **Çalışma Hayatında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006.

Keser, Aşkın, Karaduman, Mustafa, “İşyaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum**, Cilt:3, Sayı:7, 2014, s.181-182.

King, Patricia. **Performance Planning and Appraisal**, McGraw-HillBook, New York, 1984.

Kirkman, Bradlay L., Benson Rosen. “Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment”, **The Academy of Management Journal**, Vol:42, 1999, pp.58-74.

Koçak, Recep. “Duygusal İfade Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Aleksitimi ve Yalnızlık Düzeylerine Etkisi”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt:3, Sayı: 23, 2005, ss.29-45.

Kozaklı, Hatice. **Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık ve Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Karşılaştırılması**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin 2006.

Körler, Yasemin. **İlköğretimde İkinci Kademe Öğrencilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Yalnızlık Düzeyleri ve Yalnızlık ile Sosyal Duygusal Öğrenme Becerileri Arasındaki İlişkiler**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2011.

Kubalı, Derya. “Performans Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:32, Sayı:1, 1999, ss.31-62.

Kurt, Esra. **Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.

Lam, Long W.. Dora C. Lau. “Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol:23, 2012, pp.4265-4282.

Maviş, Feri. **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1985.

Meyer, John, Allen, Natalie. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Sage Publications, Inc, 1997.

Mink, O. G. ve Owen, K. Q.. **Developing High-Performance People, The Art of Coaching**, Addison-WesleyPub, USA, 1993.

Örücü, Edip, M. Ali Köseoğlu. **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

Özer, Hüseyin. "Performans Denetimi", **Sayıştay Dergisi**, Cilt:3, Sayı:7, 1992, ss.30-40.

Özçelik, Hakan, Barsade, Sıgal, Work Loneliness and Employee Performance, **Academy of Management Proceedings**, Vol:1, 2011, pp.1-6.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.

Özgör, Burçin. **Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerine Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Özkalp, Enver. "Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 1, 1997, ss.431-460.

Özkasap, Şerife. **Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2013.

Özmutaf, Nezih M.. "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2007, ss.41-60.

Palcino SR.. "Loneliness- The Genesis of Solitude, Friendship and Contemplation", **Hospital Progress**, Vol:61, 1978, ss.656-659.

Perlman, Deniel ve Letitia Anne Peplau. "Toward a Social Psychology of Loneliness", **Personal Relationships in Disorder**, (Ed. Robin Gilmour and Steve Duck), Academic Press, London, 1981.

Perlman, Deniel ve Letitia Anne Peplau. “Loneliness”, **Encyclopedia of MentalHealth**, (Ed. Edwin H Friedman), AcademicPress, San Diego, 1998.

Perlman, Daniel (Ed.) ve Letitia Anne Peplau (Ed.). **Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings**, U.S Government Printing Office, L.A, 1984.

Revenson Tracey, Johnson Jeremiah. “Social and Demographic Correlates of Loneliness in Late Life”, **Am J Com Psychology**, Vol:12, 1984, pp.71-85.

Rokach, Ami, Heather Brock. “Coping with Loneliness”, **The Journal of Psychology**, Vol:132, 1998, pp.107-127.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1998.

Sarason, Irwin G. (Ed.), ve Barbara R. Sarason (Ed.). **SocialSupport: Theory, Researchand Applications**, Martinus Nijhoff Publishers, Washington, 1985.

Sonnentaq, Sabine (Ed). **Performance Concepts and Perrmance Theory, Psychological Management of Individual Performance**, John Wiley & Sons Ltd, 2002.

Şişman, Mehmet ve Selahattin Turan. “Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu ve Sosyal-Duygusal Yalnızlık Düzeyleri MEB Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2004, ss.117-128.

Taştan, Seçil, Emre İşçi, Burcu Arslan. “Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:19, 2014, ss.121-138.

Tutar, Hasan, Mehmet Altınöz. “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 65, Sayı: 2, 2010, ss.195-218.

Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**, Doğan Basımevi, Ankara, 1979.

Turunç, Ömer, Mazlum Çelik. “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:17, Sayı:2, 2010, ss.183-206.

Tükel, İrem. “Modern Örgütlerde Yabancılaşma ve Kafka’nın Dönüşüm Romanının Bu Bağlamda Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2012, ss.34-50.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008.

Uyargil, Cavide, Oya Özçelik, Zeki Adal, Gönen Dünder, İ. Durak Ataay, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Lale Tüzüner. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.

Warren, Jones H., Bruce N. Grpenter, Diana Quintana. “Personality and Interpersonal Predictors of Loneliness in Two Cultures”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol:48, 1985, pp.1503-1511.

Weiss, Robert S.. **Loneliness: The Experience of Emotional and Social Isolation**, MA: The MIT Press, Cambridge, 1973.

West DA, Kliner R, West MM. “The Effects of Loneliness: A Review of The Literature”, **Compr Psychiatry**, Vol:27, 1986, pp.351-363.

Wright, Sarah L.. **Loneliness in the Workplace**, Christchurch University of Canterbury, New Zealand, 2005.

Wright, Sarah L., Christopher D.B Burt, Kenneth T. Strongman. “Loneliness in The Workplace: Construct Definition and Scale Development”, **New Zealand Journal of Psychology**, Vol:35, 2006, pp.59-68.

Wright, Sarah L. “Is It Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers’ and Nonmanagers’ Loneliness in Organizations”, **The Journal of Psychology**, Cilt:1-2, Vol:146, 2012, pp.47-60.

Yalçın, Azmi. “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:9, Sayı:9, 2002, ss.1-14.

Yelboğa, Atilla. “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **“İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2, 2006, ss.1303-2860.

Yenice, Ebru. “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt:2, Sayı:25, 2007, ss.95-100.

Yılmaz, Ercan, Vicdan Altınok. “Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:15, 2009, ss.451-469.

Yumuşak, Sedat. “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008, ss.241-251.

ANKET

Bu anket formu akademik bir araştırma projesi ile ilgilidir. Anketin amacı çalışanların işyerinde yaşadıkları yalnızlığın performanslarına etkisini ortaya çıkarmaktır. Ankete katılarak bu projeye katkıda bulunmanızı rica ediyoruz. İsim vermeniz gerekmediği gibi sorulara verdiğiniz tüm cevaplar gizli tutulacaktır. İlginiz ve vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Dışa dönük biriyimdir.					
2. Fazla eleştiri yapan biriyimdir.					
3. Güvenilir biriyimdir.					
4. Kolay sinirlenen biriyimdir.					
5. Yeni deneyimlere açık biriyimdir.					
6. Uyumlu biriyimdir.					
7. Sıcakkanlı biriyimdir.					
8. Dikkatsiz biriyimdir.					
9. Sakin biriyimdir.					
10. Yaratıcı olmayan biriyimdir.					
11. Çalıştığım kurumda, kurumun başarısı için yaptığım bütün katkılara değer verilir.					
12. Çalıştığım kurum genel olarak iş memnuniyetime önem verir.					
13. Çalıştığım kurum kişisel hedeflerime ve değerlerime oldukça uygundur.					
14. Çalıştığım kurum benim iyi olmama ve mutlu olmama önem verir.					
15. Çalıştığım kurumdan özel bir isteğim olduğunda yardımcı olmaya hazırdır.					
16. Çalıştığım kurum çalışanlarına çok az ilgi gösterir.					
17. Çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar versem kalmam için beni ikna etmeye çalışır.					
18. Çalıştığım kurum başarılarımdan dolayı gurur duyar.					
19. Çalıştığım kurum kapanırsa ve faaliyet alanını değiştirirse beni yeni işe transfer etmektense işten çıkarmayı tercih eder.					
20. Çalıştığım kurum işimi mümkün olduğu kadar ilgi çekici hale getirmeye çalışır.					
21. Ailem ve arkadaşlarım dışında olan ve ihtiyacım olduğunda yanımda olan bir insan (örneğin flört, nişanlı, sözlü, akraba, komşu, doktor) var.					
22. Ailem ve arkadaşlarım dışında olan ve sevinç ve kederlerimi paylaşabileceğim bir insan (örneğin flört, nişanlı, sözlü, akraba, komşu, doktor) var.					
23. Ailem (annem, babam, eşim, çocuklarım, kardeşlerim) bana gerçekten yardımcı olmaya çalışır.					
24. İhtiyacım olan duygusal yardım ve desteği ailemden (annemden, babamdan, eşimden, çocuklarımdan, kardeşlerimden) alırım.					
25. Ailem ve arkadaşlarım dışında olan ve beni gerçekten rahatlatan bir insan (örneğin flört, nişanlı, sözlü, akraba, komşu, doktor) var.					
26. Arkadaşlarım bana gerçekten yardımcı olmaya çalışırlar.					
27. İşler kötü gittiğinde arkadaşlarıma güvenilebilirim.					
28. Sorunlarımı ailemle (örneğin annemle, babamla, eşimle, çocuklarımla, kardeşlerimle) konuşabilirim.					
29. Sevinç ve kederlerimi paylaşabileceğim arkadaşlarım var.					

30. Ailem ve arkadaşlarım dışında olan ve duygularıma önem veren bir insan (örneğin flört, nişanlı, sözlü, akraba, komşu, doktor) var.					
31. Kararlarımı vermede ailem (örneğin annem, babam, eşim, çocuklarım, kardeşlerim) bana yardımcı olmaya isteklidir.					
32. Sorunlarımı arkadaşlarımla konuşabilirim.					
33. İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.					
34. Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.					
35. Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.					
36. Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.					
37. İşyerindeki ilişkilerimden memnunum.					
38. Çalıştığım işyerinde dostluk anlayışı hakimdir.					
39. İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.					
40. İşyerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.					
41. İşyerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.					
42. İşyerinde sosyal ilişkilerim vardır.					
43. İşyerindeki sosyal etkinliklere(piknik, parti, yemek vs.) katılırım.					
44. İşyerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.					
45. İşyerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.					
46. İşyerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.					
47. Kendimi işyerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.					
48. İşyerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.					
49. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
50. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.					
51. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
52. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐

Medeni Durumunuz: Evli ☐ Bekar ☐

Eğitim Durumunuz: İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐

İşyerinizdeki Kıdem Süreniz: