

**32013**

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME FAKÜLTESİ  
DAVRANIŞ BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**İŞGÖREN PERFORMANSININ İŞLETMENİN  
TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN  
İSTANBUL DERİ SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN  
İŞLETMELERDE ARAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**LÜTFÜ İLGAR**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ.DR. HÜNER ŞENCAN**

**İSTANBUL - 1994**

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	1
-------------	---

## Birinci Bölüm

### İŞLETMELERDE İŞGÖREN PERFORMANSI ve PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARI

I. BAŞARI ve BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	4
A. BAŞARI KAVRAMI .....	4
B. BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	5
1. Kişisel Yetenek .....	5
2. Başarı Güdüsü .....	8
3. Çevresel Koşullar .....	10
4. Örgütsel Etmenler .....	11
II. BAŞARI DEĞERLEME ve BAŞARI DEĞERLEME ÇALIŞMALARI .....	14
A. BAŞARI DEĞERLEMENİN TANIMI .....	14
B. BAŞARI DEĞERLEMENİN AMACI .....	15
C. BAŞARI DEĞERLEMeye İLİŞKİN SORUNLAR .....	18
1. Başarı Değerlemede Değerlenecek Nitelikler Sorunu .....	18
2. Başarı Değerlemede Ölçüt Sorunu .....	19
3. Değerleme Zamanı .....	19
4. Değerleyicilerin Belirlenmesi .....	20
5. Değerleme Sonuçlarının İlgiliye Aktarılması .....	22
6. Başarı Değerleme Çalışmasının Taşınması Gereken Özellikleri .....	25
III. YÖNETİM ve İŞGÖREN PERFORMANSI .....	26
VI. BAŞARI DEĞERLEME ÇALIŞMALARININ SAFHALARI .....	29
A. İŞGÖREN PERFORMANSININ ÖLÇÜTLERİNİN BELİRLENMESİ SAFHASI .....	29
B. BAŞARI DEĞERLEME ve SONUÇLARIN BELİRLENMESİ SAFHASI .....	31
C. SONUÇLARIN KULLANIMI SAFHASI .....	31

## İkinci Bölüm

### VERİMLİLİK ve VERİMLİLİK ÖLÇÜTLERİ

I. TANIMLAR .....	33
A. VERİMLİLİK (PRODÜKTİVİTE) KAVRAMI .....	33
B. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ .....	37
II. VERİMLİLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER .....	38
III. VERİMLİLİĞİN YARATACAĞI SONUÇLAR .....	40
A. VERİMLİLİK ve BİREY .....	40
B. VERİMLİLİK ve İŞLETME .....	41
C. VERİMLİLİK ve ÜLKE EKONOMİSİ .....	42
IV. İŞLETMELERİN TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ .....	43
V. İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ .....	44

## Üçüncü Bölüm

### İŞGÖREN PERFORMANSININ İŞLETMENİN TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İSTANBUL DERİ SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE ARAŞTIRILMASI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ .....	47
A. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	47
B. PROBLEM .....	48
C. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	49
D. HİPOTEZLER .....	49
1. Yaş, Cinsiyet, Kıdem, Eğitim, Sosyal Statü Faktörleri ile Performans Puanı Arasındaki İlişkileri Test Eden Hipotezler .....	49
2. İşgören Performansı-İşletme Toplam Faktör Verimliliği İlişkisi ile İlgili Hipotezler .....	52
E. ÖNKABULLER .....	53
F. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	53
G. TANIMLAR .....	54
II. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	56
A. ARAŞTIRMA EVRENİ .....	56

B. ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ .....	57
C. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....	58
D. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER .....	60
1. Korelasyon (Pearson Çarpım Momentler Korelasyonu) .....	60
2. Varyans Analizi .....	61
3. t Testi .....	62
4. Çoklu Lineer Regresyon Analizi. ....	63
III. BULGULAR .....	64
A. İŞLETMELERE AİT BİLGİLER .....	64
1. İşletmenin Türü .....	64
2. İşletmede Çalışan Personel Sayısı .....	64
3. İşletmelerde Son Bir Yılda İşe Alınan Eleman Sayısı .....	65
4. İşletmelerde Son 1 Yılda İşten Çıkarılan İşçi Sayısı İle Verimsiz Çalışma Nedeniyle İşten Çıkarılan İşçi Sayısı .....	66
5. İşletmelerde Bulunan Birim ve Bölümler .....	66
6. İşletmelerin Teknoloji Kaynakları .....	67
7. Verimliliği Arttırma Konusunda Yöneticilerin Görüşleri .....	68
B. ARAŞTIRMAYA KATILAN DENEK GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ .....	69
1. Yaş Dağılımı .....	69
2. Cinsiyet Dağılımı .....	69
3. Kıdem Dağılımı .....	70
4. Eğitim Düzeyi .....	70
5. Sosyal Statü .....	71
C. İŞGÖRENLERİN PERFORMANS DÜZEYLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR	72
D. İŞTEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİ AÇISINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR	73
E. HİPOTEZLERLE İLGİLİ BULGULAR ve YORUM .....	80
1. Yaş, Cinsiyet, Kıdem, Eğitim, Sosyal Statü Faktörleri İle Performans Puanı Arasındaki İlişkileri Test Eden Hipotezlerle İlgili Bulgular. ....	80
2. İşgörenlerin Toplam Performansı İşletme Toplam Verimliliği İlişkisi İle İlgili Bulgular .....	91
3. İşgörenlerin (İşletme Bazında) Toplam Performans Puanı İle İşletme Toplam Faktör Verimlilik Oranları Bulguları .....	93

4. Toplam Performans Üzerinde Biyografik Değişkenlerin Etkisi İle İlgili Bulgular.....	94
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	96
KAYNAKÇA .....	100

#### EKLER

Ek-1 Performans Değerleme Ölçeği

Ek-2 İşletmeye Ait Bilgi Formu ve T.F.V. Ölçeği

EK-3 Araştırma Yapılan İşletmelerin Listesi



## TABLolar LİSTESİ

Tablo-1	İşletmelerde Çalışan Personel Sayı ve Oranları. ....	65
Tablo-2	Son 1 Yılda İşten Çıkarılan İşçi Sayısı İle Verimsiz Çalışma Nedeniyle İşten Çıkarılan İşçi Sayısı. ....	66
Tablo-3	İşletmelerdeki Birim-Bölüm Sayı ve Oranları. ....	66
Tablo-4	Uygulanan Teknoloji Kaynakları. ....	67
Tablo-5	Piyasada Sizden Daha Yeni Teknoloji Kullanan İşletme Var mı?	67
Tablo-6	İşçi Başına Ürün Miktarının En Yüksek Olduğu Teknoloji mi Kullanıyorsunuz? .....	68
Tablo-7	İşletmede Verimliliği Artırmak Mümkün mü? .....	68
Tablo-8	İşgörenlerin Gruplandırılmış Yaş Dağılımı. ....	69
Tablo-9	İşgörenlerin Cinsiyeti. ....	70
Tablo-10	İşgörenlerin Kıdemi. ....	70
Tablo-11	İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri. ....	71
Tablo-12	İşgörenlerin Sosyal Statüsü. ....	71
Tablo-13	İşgörenlerin Gruplandırılmış Performans Dağılımı. ....	72
Tablo-14	İşgörenlerin Çalışma Hızı. ....	73
Tablo-15	İşgörenlerin Yaptığı İşin Kalitesi. ....	74
Tablo-16	İşgörenlerin Çalışma Dikkati. ....	75
Tablo-17	İşgörenlerin Çalışma Arkadaşlarıyla İşbirliği. ....	75
Tablo-18	İşgörenlerin Çalışma Arkadaşlarına Karşı Tutumu. ....	76
Tablo-19	İşgörenlerin İşine Karşı Sorumluluğu. ....	77
Tablo-20	İşgörenlerin Zaman Kullanımı. ....	77
Tablo-21	İşgörenlerin Üstlerine Karşı Tutumu. ....	78
Tablo-22	İşgörenlerin Problem Çözme Yeteneği. ....	79
Tablo-23	İşgörenlerin Yaptıkları İşe Karşı İlgisi. ....	79
Tablo-24	Yaş Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	81
Tablo-25	Yaş Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	81
Tablo-26	Yaş Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	82
Tablo-27	Yaş Faktörünün Performansla İlişkisi. ....	82
Tablo-28	Cinsiyet Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	84
Tablo-29	Kıdem Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	85
Tablo-30	Eğitim Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	85
Tablo-31	Eğitim Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	86
Tablo-32	Eğitim Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	86
Tablo-33	Sosyal Statü Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	88
Tablo-34	Sosyal Statü Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	89
Tablo-35	Sosyal Statü Faktörünün Performansla Karşılaştırılması. ....	89
Tablo-36	Sosyal Statü Faktörünün Performansla İlişkisi. ....	90
Tablo-37	Pearson Korelasyon Matriksi (İşgörenlerin Toplam Performansı-İşletme Toplam Faktör Verimliliği İlişkisi). ....	91
Tablo-38	İşgören Performansı Toplam Faktör Verimliliği İlişkisi. ....	93
Tablo-39	Personel Sayıları, Toplam Performans Puanı ve Toplam Faktör Verimliliği Oranları. ....	94
Tablo-40	Toplam Performans Üzerinde Değişkenlerin Etkisi. ....	95

## GİRİŞ

Son yıllarda özellikle gelişmekte olan ÷lkelerde, üzerinde en çok durulan konuların başında, işgörenlerin işletme içinde gösterdikleri performans ve işgören verimliliği ile işletme verimliliğinin ölçülmesi, geliştirilmesi gelmektedir.

Gelişmişlik ya da gelişmekte oluş, ancak insan, makina, sermaye ve doğal kaynakların maksimum düzeyde verimli kullanılmasıyla sağlanabilir. Toplumların ve işletmelerin zenginliği ve gücü kendi alanlarında bilgi birikimine ve bu bilgiyi kullanabilen yetişmiş insan potansiyeline sahip oluşları ile ölçülebilmektedir.

Üretimde insan unsurunun önemli rol oynadığı rekabete dayalı ekonomiler, insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanmakla önemli gelişmeler kaydetmişlerdir. Gelişmiş ÷lkeler en yeni bilgileri oluşturmakta, bu bilgileri yöntem ve teknikleri, üretim sürecinin bütün yönlerinde kullanmaktadırlar. Bunun sonucunda da kaynakları israf edilmemekte, maliyetler azalmakta, işgücü ve hammaddeden maksimum düzeyde fayda sağalanmaktadır.

işletmelerin ana kaynağı olan insanın performans ve verimliliği, işletmenin amacına ulaşabilmesinde en önemli belirleyicidir. işgörenlerin performansı ve işletmenin verimliliği yöneticilerin başarılarının göstergesidir.

Kendi alanlarında belirleyici olan başarılı işletmelerle başarısız işletmeler karşılaştırıldığında, en önemli farklılığın "yönetim üstünlüğü" olduğu görülmektedir. Bu stnlk işletmenin sorumluluğunu taşıyan yönetim kadrolarının çok iyi eğitilmesi ve vasıf

kazanması ile sağlanmıştır. İşletme bünyesinde diğer unsurlarla birlikte insan unsurunu ön plana alan yönetim politikaları işletmelere büyük güç kazandırmaktadır.

Üretim yeteneği bireyi kendi grubundan ya da grubunu diğer gruplardan ayıran önemli bir göstergedir. İnsanlar ve işletmeler ekonomik ve teknolojik olarak ne kadar gelişirlerse tüm insanlık adına o kadar önemli şeyler yapılmış demektir.

İnsanların başarısı ve mutluluğu sahip olduğu ve üretebildiği mal ve hizmetlerin miktarına bağlıdır. İşletmedeki insan unsuru iyi yönetildiği müddetçe başka ilave girdilere gerek duyulmaksızın verim yükseltilebilir.

Verimliliğin yüksek düzeyde olması "daha az girdi ile daha fazla çıktı elde edilmesi" anlamına gelmektedir. Amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimli olan işletmeler karşılaştıkları diğer sorunları kolaylıkla çözebilmektedirler. Yeterli düzeyde verimli olmayan işletmelerde ise çıktılar daha pahalıya mal olmakta, dolayısıyla bu işletmeler rekabet gücünü önemli ölçüde kaybetmektedirler.

Ülkemizde tüketim eğilimlerinin ve nüfusun hızla artması git-tikçe azalan kaynakların verimli kullanılmasını gerektirmektedir. İşgörenlerin ve işletmelerin performans ve verimliliklerinin ölçülmesi, karşılaştırmalar yapılması ve arttırılması için bilimsel çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

İşletmelerin başarısı açısından insan kaynaklarının önemi giderek artmaktadır. İşletme içinde ortaya çıkan sorunların çözümünde işgörenlerin davranışını her yönüyle inceleyen bir bilim dalı olan davranış bilimlerinden ilgili yöneticilerin yararlanması son derece gereklidir.

Günümüzde işgörenlerle ilgili çalışmaları gerekli kılan önemli birçok sebep vardır. Özellikle işgörenlerin çalışmalarındaki performans düzeyleri ile işletmenin verimlilik düzeyleri arasında var olduğu düşünülen ilişkinin bir araştırmayla ortaya çıkarılmaya çalışılması gerek işletme (yöneticiler) gerekse işçi ve işverenler açısından bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Performans ve verimlilik düzeyleri yüksek olan işgörelere sahip işletmelerin verimlilik düzeyleri de yüksek olacaktır. Bu nedenle; kaliteli mal ve hizmet üretebilmek, diğer işletmelerle rekabet edebilmek, büyüme ve gelişmeyi sağlayabilmek için verimlilik konusuna önem verilmeli, bu konuda yapılacak çalışmalarda bir sınırlamaya gidilmemeli, bu tür çalışmalar desteklenmelidir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde başarı ve başarıyı etkileyen faktörler, başarı değerlendirme ve başarı değerlendirme çalışmaları, yönetim ve işgören performansı, başarı değerlendirme çalışmalarının safhaları,

İkinci bölümde ise verimlilik, tanımı ve ölçülmesi, verimliliğe etki eden faktörler, verimliliğin ülke, işletme ve birey açısından önemi, toplam faktör verimliliği tanımı ve ölçülmesi ve işgören verimliliği konuları işlenecektir.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın amaç ve önemi, araştırmanın metodolojisi, bulgular, yorum ve sonuç kısımları yer almaktadır.

## Birinci Bölüm

# İŞLETMELERDE İŞGÖREN PERFORMANSI ve PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARI

## I. BAŞARI ve BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### A. BAŞARI KAVRAMI

Başarı insan hayatında her zaman karşılaşılan ve zor tanımlanan bir kavramdır. Ölçülmesi ve karşılaştırmalar yapılabilmesi için başarı kavramının amacına göre tanımlanması gerekmektedir.

Başarı kavramının sözlük anlamı, "herhangi bir şeyin üstesinden gelmek, bir kimseye verilen görevin etkin bir biçimde yürütülmesi ve tamamlaması, başarmak davranışı ya da başarılı davranış"tır.

İşlevsel açıdan ise "başarı" görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır<sup>1</sup>. Bir görevin tanımlanması ve görevin yerine getirilmesi için oluşturulan standartlara uygun davranışlarda bulunma ve planlanan amaçlara ulaşma derecesi başarı ya da başarısızlığı oluşturmaktadır.

Başarı ve başarısızlığın büyük önemi bütün psikoloji ekolleri tarafından kabul edilir. Gerçekten de başarı ve başarısızlık hissi bireyin statüsünü, amaçlarını ve sosyal ilişkilerini derinden etkiler.

---

1 Ülkü Dicle, "Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler", Ankara: ODTÜ Gelişme Dergisi, S.17 Güz 1977, s.38.

Bu problemlerin bütün yaşlar için önemli olduğu gerçeğini herkes kabul eder<sup>2</sup>.

Başarı, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçünün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. Böylelikle bireyin yaptığı her çalışma, başarısız ya da başarılı olarak nitelendirilir. İşgörenler işe alınma aşamasında ve işe başladıklarında işlerinde veya verilen görevlerin yerine getirilmesinde başarılı olmaya çalışacakları şeklinde bir yükümlülük altına girerler.

İşletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür<sup>3</sup>. Genel olarak belirlenen amaca ulaşma başarı, ulaşamama durumu ise başarısızlık olarak değerlendirilir.

İnsanların işle ilgili olan ve olmayan bütün davranışları başarı ya da başarısızlık sınıflamalarına ayrılmaktadır. Kişilerin işletme içinde başarı bakımından büyük farklılıklar gösterdikleri, başarının zaman içinde dahi değişebildiği yapılan araştırmalarla tesbit edilmiştir.

## **B. BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **1. Kişisel Yetenek**

Bir işletmenin başarısı, büyük ölçüde o işletmede çalışan işgörenlerin işbirliğine ve onların işlerini benimsemelerine bağlıdır. Ancak işgörenin işinde başarılı olması için yaptığı işi benimsemesi yeterli değildir. İşgörenin işi yapabilmesi için bedensel, ruhsal, zihinsel nitelik ve yeteneklere de sahip olması gerekmektedir.

---

2 Kurt Lewin, Readings in Managerial Psychology, Ed, by, H.J.Land, L.R. Pondy, London; 1966 s. 25-31'den akt. Cengiz A. Sedef, "Başarı ve Başarısızlığın Psikolojisi," Erciyes Üni. İ.İ.B.Fak. Dergisi, C.2,S.3,1982,s.79.

3 İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak, Yay No: 248,1991,s.154.

Herhangi bir örgütün başarısı veya başarısızlığı esas olarak kendi üyeleri olan asli unsurlar arasındaki karşılıklı davranışlara göre tayin edilir. Fakat asli unsur (bireyler) bir boşlukta var olamaz. Bir örgüt doğar doğmaz asli unsur, yardımcı unsurların etkisi altında kalır. Yardımcı unsurlar karşılıklı davranışların niteliğini tayin ederler. Karşılıklı davranışta bulunan üyeler örgütü oluştururlar. Fakat yardımcı unsurlar da örgütü etkili veya etkisiz kılarlar<sup>4</sup>.

Bir örgütün yardımcı unsurları onun beşeri kaynaklarından-üyelerinin yetenekleri ve onların kişisel etkileri ile, beşeri olmayan kaynaklarından-karşılığında birşey ödenmeyen serbest mallar ile ekonomik mallar ve kendi üyeleri arasındaki bir grubun kavramsal kaynaklarından (yöneticilerinden) oluşur. Bir örgüt üyelerinin kendi yeteneklerini iyi kullanmaları ve kaynaklardan verimli bir biçimde faydalanılmasına ilişkin etkinlik derecesi, o örgüt üyelerinin görevlerini iyi anlamış olmalarını ve bu görevleri yerine getirmiş olmalarına bağlıdır<sup>5</sup>.

Bireyin ortaya koyduğu iş ve iş yapabilme gücü (performans) yalnızca görevin yerine getirilmesi değildir. Bunun yanında insana etkide bulunan çeşitli faktörlerin de dikkate alınması gerekir. Bireyin yetenekleri ile iş arasındaki uyum ne kadar iyi ise başarı şansı da o kadar çoktur<sup>6</sup>. İşe uygun yeteneklere sahip personeli bünyesinde barındıran ve yeteneklerini kullanabileceği uygun ortamı sağlayan işletmelerin başarılı olmamaları için önemli bir sebep yoktur.

Personelin yetenekler yönünden yetersiz olması onun işletme için düşük verimle çalışmasına ve önemli bir maliyet ve israf unsuru olmasına yol açar<sup>7</sup>. Etkin örgüt durumunda olmak zorunda olan

---

4 Herbert G. Hicks, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 1. Cilt, 3. Baskı, Çev:O. Tekok. ve d. Ankara: Turhan Kitabevi, 1979,s.34.

5 Ibid.

6 İsmail Efil, "Verimlilik Açısından İşyeri Koşulları ve Psikoteknik Yöntemi", Uludağ Üni. İ.İ.B. Dergisi, C.6, S.1,1985, s.165.

7 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi,3. Baskı, İ.Ü.İşletme Fak.,Yay No:209, 1989,s.243.

işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için sahip oldukları bazı araç ve gereçler, iş sistemleri vardır. Bu örgütlerde yer alıp, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek arzusunda olan kişilerin işletmedeki teknik birimleri en iyi şekilde kullanacak bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gerekir<sup>8</sup>.

İşletmede yapılması istenen her bir iş için o işi yapacak kişinin o işi başarabilecek yeteneklerle donanımlı olması gerekmektedir. İşgörenlerin işin gerektirdiği yeteneklere sahip olup olmadıkları başarıyı belirleyen en önemli faktörlerden biridir.

İşin ve görevin gerektirdiği yeteneklere sahip personelin temin edilmesi, temin edilen işgörelere gerekli malzeme ve olanakların sağlanması sağlıklı bir yönetimin temel koşuludur. Personelin istenilen performans düzeyine ulaşabilmesi için işin gereklerine uygun olanakların sağlanması gerekmektedir.

Stevens ve Jones (1976), yaptıkları bir çalışmada deneklerin farklı işlerde tutarlı olarak başarı göstermişlerse bütün bu işlerde büyük yeteneğe sahip olduklarını, tutarlı olarak başarısızlık göstermişlerse bunu şansa yükleme eğilimi içinde olduklarını göstermişlerdir<sup>9</sup>. Maharet, istidat ve kabiliyetler ekseriyetle bireyin benliği ile ilgilidir. Bunlar kişiye yapmak istediği şeyler için imkan verir<sup>10</sup>.

Yetenekler bir insanın çevresindeki anlık değişimlerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir. Bu özellikler bir işgörenin herhangi bir işte başarılı olup olmayacağında çok etkili olur<sup>11</sup>. İş başarısı yüksek işgörelere sahip olmak isteyen işletmeler personel seçimine özel bir önem vermek zorundadırlar.

---

8 İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, 3. Baskı, İ.Ü. İşletme Fak. Yay, No: 188, 1987, s.15-16.

9 L.Stevens ve E.E.Jones, "Defensive Attribution and the Kelley Cube", Journal of Personality and Social Psychology 34 (5), s.809-820'den akt, J.L. Freedman ve d. Sosyal Psikoloji Çev:Ali Dönmez, İst:Ara Yayınları, 1989, s.136.

10 Arnold S.Tannenbaum, İşletmede Sosyal Psikoloji, 2. Baskı, Çev: N.Sagtür, Ankara: San Matbaası, 1974, s.27.

11 Oğuz Onaran, Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları, Ankara; Ankara Üni, Siyasal Bilgiler Fak, Yayını, 1981, s.79.

İşgörenin, işin gerektirdiği yeteneklere sahip olması başarılı olması için gerekli şartlardan biridir. Ancak yetenek tek başına başarıyı belirleyen faktör değildir.

## 2. Başarı Güdüsü

Başarı güdüsü güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzudur. Başarı güdüsüne sahip kişiler bir ülkenin örgütlerinde başarılı önderliğin en iyi kaynağını oluştururlar ve daha yüksek başarı güdüsü kişilerin daha çok yükselmesine yol açar. Bu kişiler başarıyı salt başarı olduğu için arzularlar <sup>12</sup>.

Başarı güdüsü, insanlara özgü ikincil güdülerdendir. İşletmeler açısından en önemli öğrenilmiş güdülerden birisi başarı güdüsüdür<sup>13</sup>. Başarı güdüsü başarı gereksinimini yaratmaktadır. Başarı gereksinimi üstün düzeyli performans gösterme veya rekabet etme durumlarında başarılı olma isteği olarak tanımlanabilir <sup>14</sup>.

Başarı güdüsü (gereksinimi) konusunda birçok araştırma yapan McClelland bu araştırmalar sonucunda başarı gereksinimi yüksek kişilerin özelliklerini şöyle belirlemiştir:

- Orta derece risklere girerler.
- Anında geri besleme isterler. Sonuçları kolay alınacak faaliyetler seçerler.
- Başarma hissi. Başarı gereksinimi yüksek kişi bir işi başarmış olmanın verdiği bir iç doyuma ulaşır.
- İşten başka birşeyle ilgilenmemek. Bir kez belli bir hedef seçtikten sonra o işi başarı ile tamamlayana kadar başka hiçbir şeyle ilgilenmezler. Bir işi yarım bırakmazlar ve çok çaba harcarlar <sup>15</sup>.

12 Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı, 5. Baskıdan Çeviri, Çev: Kemal Tosun ve d. 3.Baskı, İ.Ü.İşl.Fak Yay No:199, 1988,s.33.

13 A.Can Baysal, E. Tekarslan, Davranış Bilimleri. I,II, İ.Ü.İşletme Fak.Yay No: 191,1987,s.89.

14 J.J. Braun, D.E Linder, Psychology Today, 4.th. Edition, New York: Random House 1979,s.364'den Akt. A.Can Baysal. Davranış Bilimleri I,II, a.g.e.,s.89-90.

15 D.C.Mc Clelland, Business Drive and National Achievement, Der; H.J. Leavit, L.R Pundy, Readings in Managerial Psychology, Chicago; Üni, Of Chicago Press, s.130-133'den Akt. A.Can Baysal, Davranış Bilimleri I,II, a.g.e.s.90.

Mc Clelland ve arkadaşları 1961 yılında otuzdan fazla ülkede iki ayrı devre için yirmibirer çocuk kitabının başarı güdüsü konuları (temaları) bakımından incelemesini yapmış ve bu tür bir ölçü ile elde edilen en yüksek başarı güdüsünü Türkiye'de bulmuşlardır<sup>16</sup>. Benzer sonuçla diğer bir çalışmada Lambert ve Klineberg 1967 yılında dokuz ülkede üç ayrı yaş grubundaki çocuklarda yaptıkları karşılaştırmalı çalışmada en yüksek başarı güdüsü düzeyinin Türklerde olduğunu bulmuşlardır<sup>17</sup>.

Ancak başarı güdüsü konusunda yapılan araştırmaların bazıları yukarıdaki bulguların karşıtı bir sonuç vermişlerdir. Bu konuda yapılmış çalışmaların farklı sonuçlar göstermesi araştırmacıların kullandıkları yöntem ve ölçeklerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, Bradburn (1963) ve Cansever (1968) Türk öğrencileri arasında başarı gereksiniminin çok düşük olduğunu bulmuşlardır<sup>18</sup>. Morgan başarı gereksinimi ile zeka arasında oldukça önemli bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin korelasyon katsayısının .40 dolaylarında olduğunu vurgulamaktadır<sup>19</sup>.

Mc Clelland ise, toplumun ekonomik yönden gelişmesinin bireysel girişimlerle mümkün olduğunu, yüksek derecede başarı güdüsüne sahip bireyleri fazla olan toplumların ekonomik gelişmeyi başardıkları tezini ileri sürmektedir.

Başarı güdüsü yüksek kişilerin daha yüksek performans göstermeleri, onların başarı ihtiyaçlarını tatmin etmelerinin bir sonucudur. Dolayısıyla işletme içerisinde yüksek başarı güdüsüne sahip işgörenlerin bulunması o işgörenlerin daha yüksek performans göstermeleri anlamına gelecektir.

---

16 D.C. Mc Clelland, The Achieving Society, Princeton: Van Nostrand 1961 s.461-462'den Akt. Çiğdem Kağıtçıbaşı, İnsan ve İnsanlar. 2. Baskı, İst: Duran Ofset Matb, A.Ş.,1977,s.303.

17 W. E.Lambert, O.Klineberg, Children's Views of foreign Peoples: A Cross-National Study, New York: Appleton Century Croft; 1961'den Akt.Ç.Kağıtçıbaşı, a.g.e.,s.304.

18 A.Can Baysal, a.g.e.,s.91.

19 Clifford T.Morgan, Psikolojiye Giriş. Çev; Hüsnü Arıcı ve d. 2. Baskı, Ank; H.Ü. Psikoloji Böl. Yay No: 1,1984,s.207.

Hoppe'un (1930) ve Frank'ın (1935) araştırmaları, bir işte ortaya konulan çalışma düzeyinin başarılı veya başarısız olarak deneyimlenmesinin kesin olarak beceriklilik derecesiyle değil, kişinin belli bir işteki umar (beklenti) düzeyini tesbit eden belirli bir ölçüye bağlı olduğunu göstermektedir. Eğer o düzeyi açarsa sonuç başarı olarak kabul edilmektedir; bu düzeye erişemediği zaman başarısızlık başlar<sup>20</sup>.

Karşılaşılan her türlü güçlüğü yenme, zorluklar karşısında yılmayıp çaba gösterme başarılı olmaya inanma, gelişme ve ilerleme arzusu olarak tanımlanan başarı güdüsünün yoğunluğu başarıyı belirleyicidir.

Yetenekleri aynı düzeyde, ancak başarı güdüleri farklı kişilerin başarı düzeylerinin farklı olacağı ve bu farklılığın da başarı güdüsü yüksek olanlar lehine çıkacağını ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

### 3. Çevresel Koşullar

İşletmeler içinde buldukları evre ile sürekli bir etkileşim içerisinde olan toplumsal sistemlerdir. Etkileşmede buldukları çevrelerinden bir takım girdiler alır ve çevrelerine de birtakım çıktılar verirler.

Bir organizasyonun yaşamını sürdürebilmesi için sürekli olarak çevrelerinden kaynak alması gerekir. evre, organizasyonun mümkün olan yegane geçim veya enerji kaynağıdır <sup>21</sup>.

İşletmelerin içinde yaşadıkları çevrenin doğal, toplumsal, hukuksal, siyasal ve ekonomik koşulların toplamı ortamı meydana getirir. Bu çeşitli evre koşullarının tipik bir ortak özellikleri devamlı değişme ve dalgalanma durumunda bulunmalarıdır <sup>22</sup>.

---

20 Muzaffer şerif, Sosyal Kuralların Psikolojisi, ev:İ.Sandıkçioğlu, İstanbul: Alan Yayıncılık, 1985, s.47.

21 Herbert G.Hicks, C.R.Gullet, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, ev. Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981, s.306.

22 Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, 5.Baskı, İstanbul:İ..İşletme Fak.Yayını, 1990, s.113.

Gerek bir bütün olarak örgütün, gerekse örgütü oluşturan işgörenlerin başarıları geniş ölçüde, çevre ile kurulan ilişkilerin niteliğine bağlı olacaktır. Toplumsal, ekonomik, siyasal, ve kültürel çevreyi oluşturan çeşitli etmenlerin (aile, kulüp, dernek, ekonomik düzen, yasalar-yönetmelikler, tüzükler, siyasi partiler, eğitim ve din v.b.) kişilerin başarılarını ve bir bütün olarak örgütün işleyişini etkiledikleri çeşitli araştırmalarla saptanmıştır<sup>23</sup>.

Siyasi belirsizlikler, siyasi iktidarın ithalat ve ihracat politikası, ekonomik belirsizlik ve dengesizlik, sermaye yetersizliği, teknolojik koşullar önemli ölçüde işletmenin işleyişini etkilemektedir. İşgörenlerin performansını ise öncelikle içinde bulunduğu çevrenin toplumsal koşulları etkilemektedir.

Toplumsal koşullar insan unsuru ile bu unsurun kantite ve kalite özellikleri, (nüfusun kalabalık ve yoğun oluşu, istenilen özellikleri taşıyan personelin fazlalığı v.b. özellikler) işgörenin ve işletmenin başarısını etkilemektedir.

Çalışma hayatı bakımından nüfusun önemli olan bir özelliği yaş, cinsiyet, bedensel, ussal ve düşünsel durumu ile kültürel özellikleridir. İşletmelerin bulunduğu çevredeki nüfus yapısı (yaş, cinsiyet, eğitim ve sosyal statü v.b) işletmenin aradığı özellikleri taşıyor ise bu durum işgörenlerin başarısını ve işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

#### **4. Örgütsel Etmenler**

İşgören performansını etkilediği düşünülen örgütsel etmenler şunlardır:

---

<sup>23</sup> Ülkü Dicle, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, Ankara: ODTÜ İ.İ.B.Fak.Yayı, 1982,s.14.

### a. Yönetim ve İşgören Politikası

Bir örgütte uygulanan yönetim politikası ile işgörenlerin başarıları arasında yakın bir ilişki olduğu kabul edilmektedir<sup>24</sup>. Kontrolü sıkı tutan yüksek kademe yöneticisi astın performansını olumsuz yönde etkileyecektir<sup>25</sup>. Yönetimin demokratik, liberal veya otoriter oluşu, işgörenlerin yönetime katılıp katılmamaları gibi hususlar işgörenlerin iş başarılarını etkilemektedir.

### b. İş Tasarımı

İşgörenlerin başarısında, sahip olunan yetenekler ve özelliklere uygun bir ortamda bulunup bulunmama önemli bir belirleyicidir. Önemli olan işgörenin yeteneği ile işin gerektirdiği özelliklerin uyumlaştırılmasıdır.

İşgörenin yetenekleri ile işin nitelikleri arasında en iyi uyumun sağlanması iş analizi ve iş tanımları ile gerçekleştirilebilir. Bu uyumun sağlanamaması ise işgörenin yeteneklerinin istenildiği gibi değerlendirilememesine, işgörenin işe karşı olumsuz duygular geliştirmesine ve işi benimsememesine yol açacaktır. Bu durum sonuçta başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir.

### c. Çalışma Koşulları

İşyerinin soğuk ya da sıcaklığı, rutubet derecesi, gürültü, titreşim, aydınlatma, zehirliler, tozlar, biyolojik zararlılar, radyasyon gibi işyerinden kaynaklanan stres etmenleri işgörenlerin başarılarını etkileyecektir<sup>26</sup>.

---

24 Hikmet Timur, "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", TODAJ Dergisi, C.16, S.3.1983,s.6.

25 Timothy A.Judge and G.R.Ferris", Social Context of Performance Evaluation Decisions", Academy of Management Journal, Vol. 36,No.1,1993,s.80-105.

26 Necmettin Erkan, "Çalışma Hayatında fizyolojik stresler ve Ergonomi", 2.Ulusal Ergonomi Kongresi, Ankara: MPM yayınları, 1989, s.29-38.

İşin monoton olması, vardiyalı çalışmanın oluşu, işgörenlerin beslenme durumları, işyeri ile ikamet olunan yerin uzak oluşu gibi koşullar performansın artmasına ya da azalmasına yol açacaktır.

#### d. Örgüt İçi İnsan İlişkileri

İşgörenlerin üstleri, çalışma arkadaşları ve astlarıyla kurmuş olduğu ilişkinin kalitesi iş başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletme içi ilişkilerin iyi bir şekilde düzenlenmesi sorunların ortaya çıkmasını engelleyecek ortaya çıkacak sorunların çözümlenmesini kolaylaştıracaktır.

Hawtorne araştırmaları ile keşfedilen sosyal etki süreci işyerinde iyi ilişkilerin kurulmasını yönetimin bir amacı haline getirmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak çalışanlarla ilgili araştırma ve uygulamaların odak noktası da daha etkili bir faaliyete yol açacağı varsayılan "iyi ilişkiler" olmuştur<sup>27</sup>.

İşletme içinde işgörenler çalışma ihtiyaçlarını gidermek için ortak dayanışmayı hissedersen iş performansları ve tatminleri artar<sup>28</sup>. İşletme içindeki bireylerin yardımlaşmaları, yetersiz oldukları yerlerde birbirlerini tamamlamaları, işletme içinde olumlu ilişkilerin kurulmuş olması işgörenlerin iş başarısını daha da arttıracaktır.

Bir şahıs kendi isteklerinin tatmin edileceğine inandığı takdirde grup hedefi için çalışmaktadır<sup>29</sup>. Grup içi ilişkilerin örgüt amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenmiş olması, ortaya çıkabilecek sorunların çözümlenmesi; işe geç gelme, işe gelmeme, işten ayrılma, işten tatminsizlik gibi sorunların azalmasına ve ortadan kaldırılmasına yol açacaktır.

27 E.H.Schein, Organizational Psychology, 3 rd Edition, New Jersey; Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc., 1988,s.50'den akt.,A.Can Baysal, Çalışma yaşamında İnsan, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak, Yayını, 1993,s.13.

28 Daniel J.Brass, "Structural Relationships Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance," Administrative Science Quarterly, 26,1981,s.331-348.

29 Devid Krech, R.S.Crutchfield, E.L.Ballachey, Cemiyet içinde Fert, Çev: Mümtaz Turhan, İstanbul; Milli Eğitim Basımevi, 1983,s.200.

Bir işletmede olumlu beşeri ilişkilerin kriterleri iş tatmini ile yüksek verimliliktir. Olumlu beşeri ilişkileri "işçilerin tatmini vasıtasıyla örgütsel hedeflere ulaşmasını teşvik edici bir ortamın geliştirilmesi" şeklinde tanımlayabiliriz<sup>30</sup>. İşgörenin işinden tatmin olması ve örgüt içi ilişkilerin sağlıklı kurulması bireyin performansını etkileyecektir.

İnsanların bir arada belli bir amacı gerçekleştirmek için çalıştıkları işletmeler de yönetici ve işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin ve iletişimi başarıya ulaştıracak şekilde kurulması önemli yararlar sağlayacaktır. Kurulan olumlu ilişki tatmin, moral ve motivasyon artışı, işletmeye bağlılık, başarı ve yüksek verimlilik üzerinde etkili olacaktır.

## II. BAŞARI DEĞERLEME ve BAŞARI DEĞERLEME ÇALIŞMALARI

### A. BAŞARI DEĞERLEMENİN TANIMI

İşletmelerde yapılan başarı değerlendirme çalışmaları çeşitli kararların alınabilmesi için kullanılan örgütsel bir süreçtir. Başarı değerlemenin özellikle gelişmiş ülkelerde çeşitli kullanım amaçları vardır ve başarı değerlendirme bu amaçları gerçekleştirebilmek için sık sık başvurulan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

En genel hatları ile performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir<sup>31</sup>. Performans değerlendirme, iş başında çalışanın göstermesi gereken davranışı gösterip göstermediğini saptamak üzere belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmasıdır<sup>32</sup>.

Her işletmede yöneticiler elemanlarını yeterli-yetersiz, davranışsal açıdan uyumlu-uyumsuz gibi gruplara ayırır. İşletmede çalışan her bir kişinin kendisinden beklenen sonuçlara ulaşabilmesi açısından

30 Dursun Bingöl, "İş Tatmini ve Verimlilik", Erzurum; Atatürk Üni., İ.İ.B.Fak, İşletme Dergisi, C.5, S.3-4, 1983, s.177.

31 Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, a.g.e., s.155.  
32 Ayşe Can Baysal, Çalışma Yaşamında İnsan, a.g.e., s.85.

yöneticisine göre bir değeri vardır. Bu değer bir işgörenin başkalarına göre farkından oluşur. Eğer işgören yeterli işgören grubu içinde ise, kendisinden beklenen davranışları yerine getiriyor, istenen sonucu kalite ve kantite olarak ortaya koyuyor demektir. İşletmede çalışan her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlendirilmesidir<sup>33</sup>.

Bir başarı değerlendirme çalışmasının başarısı şunlara bağlıdır<sup>34</sup>:

- Üst yönetimin değerlendirme çalışmasını desteklemesi,
- Başarı değerlendirme çalışmasının amaçlarının belirlenmesi ve bu hedeflerin çalışanlara benimsetilmesi,
- Değerlendirme eğitiminin sağlanması (değerleyicilerin eğitimi),
- Değerlemedeki sorumluluğun değerlendiriciler arasında dağıtılması,
- Değerlendirme çalışmasının sürekliliği.

Başarı değerlendirme çalışmaları, yukarıdaki tanım ve açıklamalardan da anlaşılacağı gibi işgörenden beklenen şeylerin gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya çıkarmaya yarayan dinamik bir süreçtir. Değerlendirme çalışmasından beklenen yararların alınabilmesi için değerlendirme çalışmasının bilimsel esaslara göre yapılması gerekmektedir.

## B. BAŞARI DEĞERLEMENİN AMACI

Performans değerlendirme, organizasyonlarda bir çok amaçların elde edilmesini sağlar. Yönetim genel kişisel kararlar için bu değerlendirmeleri kullanır. Performans değerlendirme terfi, transfer gibi önemli kararlarla birlikte işgörenlerin eğitim ve gelişme ihtiyacının tesbiti

<sup>33</sup> Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, a.g.e,s.155.

<sup>34</sup> Richard F.Olson, Performance Appraisal: A Guide to Greater Productivity, New York: John Wiley Sons, Inc,1981,s.16.

için veri elde edilmesini sağlar. Düşük performans gösteren işgö-  
renler performans değerlendirme çalışması sonucunda teşhis edile-  
bilir. Aynı zamanda gelişme ve uygulamalarının etkisinin saptan-  
masında da performans değerlendirme çalışmasından yararlanır<sup>35</sup>.  
Performans değerlendirme çalışması terfi uygulamaları, haftalık veya  
aylık ücret yönetimi gibi bazı kararlarda mantıklı sonuçlar elde  
edilmesini sağlar<sup>36</sup>.

Gerek işe yeni giren, gerekse de eski işgörenlerin yetiştirilip  
geliştirilmeleri verimlilik için gereklidir. Yeni işgörenleri işe alış-  
tırma programları, eski işgörenlere ise kendilerini yenilemeleri ve  
gelişmelere ayak uydurma olanakları sunulmalıdır. Hem bu aşā-  
mada, hem de yükseltme ve işten çıkartmalara yardımcı olmak  
üzere kişi ya da edim (başarı) değerlendirmeleri kullanılmalıdır<sup>37</sup>.

Douglas Mc Gregor, başarı değerlemenin yönetsel, bilgi sağ-  
lama ve teşvik edici olmak üzere üç kullanım amacının olduğunu  
belirtmektedir<sup>38</sup>.

Cumming ve Schwab ise, performans değerlendirme çalışmalarının  
iki temel amacı olduğunu belirtmektedir. Bunlar:

- Yüksek performansa sahip elemanların tesbit edilip işe alın-  
ması için karar verme,

- İşgörenlerin potansiyel performanslarını belirlemek ve geliş-  
tirmek, işgörenlerin performanslarını artırmaları için motive edil-  
mesini sağlamaktır<sup>39</sup>.

---

35 Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989, s.439.

36 Craig E. Schneier ve R.W. Beaty, "The Influence of Role Prescriptions on the Performance Appraisal Process." Academy of Management Journal, Vol.21, No.1, 1978, s.129.

37 Mustafa Dilber, Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetsel Davranış, İstanbul:Boğaziçi Üni,Yay, 1981, s.74-75.

38 Douglas Mc Gregor, Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, Çev: D.Energın, Ankara: ODTÜ İ.B.Fak, Yayını, 1970, s.63-65.

39 L.L. Cummings, Donald P. Schwab, Performance in Organizations: Determinants and Appraisal, Illinois: Scott, Foresman and Company 1973, s.4-5.

Performans değerleme çalışmalarının amaçları üzerinde gerek teoride gerekse uygulamada tam bir fikir birliği sağlanamamıştır.

Performans değerlemeye yönelik programlarla ulaşılmak istenen amaçlar, performans değerleme çalışmalarının faaliyet gösteren bütün işletmeler açısından öneminin bir göstergesidir. Bu amaçlar şöyle belirtilebilir <sup>40</sup>:

- Yöneticilerin astlarını daha iyi gözetim altında bulundurmalarına ve daha iyi yol göstermelerine yardımcı olma,
- İşgörenlerin yaptıkları işlerdeki başarıları ile ilgili geri bildirimde bulunma ve motivasyonlarını sağlamada yardımcı olma,
- İşgörenlerin performanslarına bakarak terfi, transfer veya işten uzaklaştırmalara dayanak olabilecek verileri sağlama,
- Yükselme yeteneğine sahip personeli belirleme ve bu personelin eğitim ve gelişme ihtiyaçlarını belirleme,
- Personel yönetimine yönelik kararların alınmasında bir referans kaynağı oluşturma,
- İşgörenin gelecekteki performansı için hedef belirleme, eğitim ve gelişimsel ihtiyaçları tartışma <sup>41</sup>.

---

40 Winston Oberg, "Make Performance Appraisal Relevant", Harward Business Review, Vol.50, No:1, Jan-Feb, 1972, s.61.

41 Andrew Stewart, Handbook of Management Development, Second Edition, Edited: Alan Mumford. Gower Pub, Comp, Ltd, 1986, s.75-76.

## C. BAŞARI DEĞERLEMeye İLİŞKİN SORUNLAR

### 1. Başarı Değerlemede Değerlenecek Nitelikler Sorunu

İşgörenlerin başarısını değerlemede değerlendirilecek niteliklerin seçilmesi önemli bir sorundur. Başarı değerlendirme çalışmasında esas amaç işgörenin işletme içinde güçlü ve zayıf yönlerinin tesbit edilmesi ve elde edilen bulgulara göre düzeltme-geliştirme faaliyetine gidilmesidir.

Bazı düşünürler bir kişinin işteki başarısının kişiliğinin ve üretkenliğinin bir fonksiyonu olarak görmektedir. Özellikle klasik yönetim anlayışını ve rasyonel bürokratik bir örgüt tipini benimseyen yönetim bilimcileri, başarı değerlendirme sistemlerinin çalışanların kişilik ve üretkenliğini ortaya koyacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunmaktadır<sup>42</sup>.

Başarı değerlendirme çalışmalarından işgörenin kişilik özellikleri, yeteneği, ilgisi, üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla işbirliği, işin niteliği ve niceliği, çalışma hızı ve kalitesi gibi daha sayılabilecek birçok değişken kullanılmaktadır.

Genellikle hizmet sektöründe iş pozisyonları aşağıdaki kriterler vasıtasıyla değerlendirilir: İhtiyaç olunan yetenek, özel yetenek, iş rolleri, kişilerarası ilişki, iletişim yeteneği, çalışma koşulları<sup>43</sup>.

Performans değerlendirme çalışmasında kullanılan kriterler işle bağlantılı olmalıdır. Örneğin; hizmet sektöründe çalışanlar için kullanılan başarı değerlendirme formundaki nitelikler sanayi sektöründeki niteliklerden farklı olmalıdır.

---

42 Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations, 5th. Edition, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice, Hall, 1964.s.361'den Akt, Süleyman Türkel", Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları", Ankara: H.Ü.İ.B.Dergisi, C.1,S.3,1980,s.90.

43 Joseph G. Newlin and G.J.,Meng, "The Public Sector Pays for Performance", Personnel Journal, October 1991,pp.110-114.

Yöneticilerin nitelikleri farklı, üretimde çalışan işgörenlerin nitelikleri ise daha farklıdır. Ayrıca bu durum sektörlere göre hatta işletme içinde işgörenlerin yaptıkları işe göre farklılık gösterecektir.

## **2. Başarı Değerlemede Ölçüt Sorunu**

İşgörenlerin başarılarını değerlemede kullanılacak ölçütlerin önyargılardan arındırılmış, geçerli, güvenilir ve objektif olması gerekmektedir.

Başarı değerlemesi yapmak için daha önceden tesbit edilmiş standartlara ihtiyaç vardır. Bu standartlar performans ölçümlerine anlam kazandıran değerlerdir.

Performans standartlarının oluşturulabilmesi için işgörenin yaptığı işin iyice bilinmesi gerekmektedir. İşle ilgili performans standartlarının oluşturulmasında iş analizi yöntemi kullanılarak (işin gerekleri ve işgörenlerin çalışmaları hakkında) performans kriterleri ortaya çıkarılabilir.

Başarı değerlendirme çalışmasında başarıyı oluşturduğu düşünülen niteliklerin açıkça belirtilmiş, gözlem yapılmaya uygun, kesin olarak tanımlanabilir olması başarı değerlendirme çalışmasının geçerliliğini arttıracaktır.

## **3. Değerleme Zamanı**

İşletme faaliyete başladığı anda başarı değerlendirme için gerekli veriler oluşmaya başlar. Ancak bu verilerin değerlendirme amacına göre kullanılabilmesi ve kesinlik kazanabilmesi için belli bir zamanın geçmesi daha uygun olacaktır.

Örneğin; işe yeni başlayan işgörenler için bu süre "deneme" süresi olarak belirtilebilir. Değerleme çalışmalarının altı ayda bir ve yıl da bir yapılması en fazla görülen uygulamalardır.

Başarı değerlendirme çalışmasının zamanı değerlemenin yapılış amacına göre değişmektedir. Örneğin terfi amacıyla değerlendirme çalışması kullanılacak ise, terfinin yapılacağı tarihte veya ücret tesbiti yapılacaksa, ücretlerin tesbit edildiği tarihlerde başarı değerlendirme çalışması yapılabilir.

#### **4. Değerleyicilerin Belirlenmesi**

İşgörenin başarısını işgöreni ve işletmeyi yakından tanıyan kişilerin yapması en uygun olmandır. Yani değerlemeyi yapacak olanların işletmeyi, başarı değerlendirme çalışmasının amaç ve yöntemlerini, işgörenin ilgi, bilgi ve yeteneğini çok iyi bilmesi gerekmektedir.

Değerleyicilerin seçiminde etkili olan etkenlerin başında değerleyecek işgörenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan işgörenin başarısını ellerindeki ölçülere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme yetkisinde bulunmaları gelmektedir<sup>44</sup>.

Bu bilgiler ışığında değerlendirme yapabilecek kişi veya kişiler şöyle belirlenebilir:

##### **a. İşgörenin bağlı bulunduğu üstü ya da amiri**

İşgöreni iş başında en iyi tanıyan ve gözlemleyen kişinin ilk amir ya da usta olduğu varsayımından hareketle işgörenin başarısını en yakın üst-amir değerleyebilir.

---

44 İnal Cem Aşkun, İşgören, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık, 1982, s.295.

## **b. İş arkadaşları**

İşgörenin kendi düzeyinde olan çalışma arkadaşları onun başarısını değerleyebilir.

Akranların yaptığı başarı değerlendirme çalışmalarıyla ilgili araştırmalar (Roadman, 1964 ve Fiske 1960), gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye esas olunacak etmenler somut bir biçimde tanımlandığında, küme üyelerinin yaptıkları değerlendirmelerin çok tutarlı olabildiğini göstermiştir <sup>45</sup>.

## **c. Sendika yetkilileri ile yöneticilerin birlikte değerlemeleri**

Sendika yetkilileri ile yöneticilerin değerlemeleri iki biçimde uygulanabilir: Bunlardan birincisi, sendika ilgililerinin değerlendirme kurulunda bir üye olarak bulunmaları, değerlemenin bu kurul tarafından yapılmasıdır. İkinci uygulaması ise; değerlendirme önceden yapılmakta, son karar sendika ilgililerinin de katılımıyla kurulacak bir gözden geçirme toplantısında verilmektedir <sup>46</sup>.

## **d. Grup veya komite tarafından**

İşgöreni yakından tanıyan ve başarı değerlendirme konusunda bilgili olan yöneticilerin yaptığı değerlemedir. Grup veya komite tarafından yapılan değerlendirme tek bir üst tarafından yapılan değerlemeye (daha fazla veri sağladığı için) tercih edilmektedir.

## **e. Üstün yardımıyla işgörenin kendi başarısını değerlemesi**

Bu yöntem bir organizasyonda üst veya astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip-gerçekleşmediğini birlikte incelemeleri yöntemidir <sup>47</sup>.

45 Ülkü Dicle, Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi, a.g.e.,s.58.

46 İsmail Durak Ataay, İsdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.,Yayınları,1990,s.244.

47 J.Clifton Williams, Human Behavior in Organization, New York: South Western Pub. Co.,1982,s.455.

#### **f. İşletme dışından bir uzmanın değerlemesi**

İşletme dışından seçilecek uzmanlarca değerlendirilmesi; diğer bir değerlendirme tekniğidir. Bu yöntem belli olaylarda ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara uygun olarak seçilebilir. Bu yöntem değerlendiricilerden kaynaklanabilecek hataların en aza indiği bir yöntemdir.

#### **g. Astları tarafından**

Objektif olmaması ve üstlerin tepki göstermeleri nedeniyle az kullanılan bir yöntemdir.

Değerleme kriteri hatalarını azaltmak için bir tek değerlendirici yerine birkaç değerlendirici olması daha iyidir. Çeşitli değerlendiricilerin hataları büyük bir olasılıkla birbirlerini götürülecektir, tek değerlendiricinin hataları ise zamanla birbirine eklenerek artacaktır<sup>48</sup>.

### **5. Değerleme Sonuçlarının İlgiliye Aktarılması**

Bir üstün, çalışma arkadaşının, astın veya uzmanın yaptığı değerlemenin sonuçlarının-değerlenen işgörenin olumsuz yönlerinin ortaya çıkacağı v.b. nedenlerle-gizli kalması gibi bir eğilim sözkonusudur. Değerleme sonuçlarının gizli kalması birçok sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Başarı değerlendirme sonuçlarının ilgiliye aktarılması için gösterilebilecek sebepler şöyle sıralanabilir.

- İşgörenler, işletmedeki başarı düzeylerini, eksik ve güçlü yönlerini ve en önemlisi yöneticilerin kendileri hakkında ne düşündüğünü bilmek isterler.

---

48 Robert G.Neel, Sosyal Davranışta Araştırma Yöntemleri, Çev: A.Can Baysal, İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1981, s.26.

● İnsanın kendisini tanıması en önemli sorumluluğudur. İnsan kendisine, ailesine, üyesi olduğu örgütüne ve toplumuna karşı görevlerini yerine getirebilmek ve haklarını kullanabilmek için, ne değerinde gücü olduğunu bilmek zorundadır<sup>49</sup>.

● İnsanlar kendilerine önem verildiğini, işyerinde bir yer ve kişilik kazandıklarını, başarıya değer verilip başarısızlığın cezalandırıldığını, başarı değerlendirme çalışmasıyla ve sonuçların ilgiliye aktarılmasıyla öğrenebilirler.

● İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti<sup>50</sup> olarak tanımlanan eğitim konusuna işgörenlerin olumlu yaklaşımları ve güdülenmeleri, objektif olarak yapılan değerlendirme çalışması ve değerlendirme sonuçlarının işgörene bildirilmesiyle sağlanabilir.

1373 işgören üzerinde yapılan bir çalışmada, sanayi işgücünün % 33.6'sı yaptığı iş ve mesleğiyle ilgili olarak yeni bilgileri öğrenmeye ve becerilerini geliştirmeye ihtiyacı olduğunu bildirmiştir<sup>51</sup>.

İşletmelerde çeşitli amaçlarla uygulanan eğitim programları personelin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitime ikna edilebilmeleri için başarı değerlendirme sonuçları ilgiliye aktarılmalı ve onun da görüşleri alınmalıdır.

● Kuruluş, herhangi bir kişinin işini elinden almak ya da işte bir indirmeye gitmek için, önceden belirlenmiş standartlara uymak zorundadır. Bunlar herkes için aynı şekilde uygulanmalı ve herkesçe

---

49 İbrahim Ethem Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992,s.123.

50 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2.Baskı, İstanbul:İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1984,s.19.

51 Ayfer Erbesler, İstanbul İmalat Sanayiinde İşgücünün Eğitim Yapısı ve Teknolojik Uyum Sorunları, Ankara: MPM Yayınları, 1987,s.123.

bilinir hale getirilmelidir<sup>52</sup>. Başarı standartlarının uygulanması ve herkesçe bilinir hale getirilmesi için, değerlendirme sonuçları ilgiliye aktarılmalıdır.

• Yönetim, astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanmalıdır<sup>53</sup>. Başarı değerlendirme sonuçlarına göre kararlar alınacak ise, işgörenler alınan kararların nedenlerini bilmek isteyeceklerdir. Değerlendirme sonuçlarının ilgiliye aktarılması kararlar hakkında ikna olmalarını sağlayacaktır.

Başarı değerlendirme sonuçları ilgili kişilere bildirilmez ise; bu kişiler yanılırlar, hayale kapılırlar, sonunda hayal kırıklığına uğurlar, kendilerine olan güvenini yitirir ve içine kapanırlar. Sonuç olarak; verimleri düşer ve iş tatminsizlikleri artar<sup>54</sup>.

Başarı değerlendirmesinin sonucunda ulaşılan yargı, ancak başarısı değerlendirilen işgörenle görüşme yapılarak tamamlanabilir. Başarısı değerlendirilen işgörenin görüşü alınmadan; onunla değerlendirme sonuçlarını tartışmadan başarı değerlendirmesinin amacına ulaşması olanaksızdır<sup>55</sup>.

Birçok idareci, başarı değerlendirme sonrası görüşmelerinden hoşlanmaz. Bunun sebebi olarak değerlendirme görüşmelerinde ortaya çıkan eleştiri ve tartışmalardır. Eleştiri ve tartışmalardan uzak durmanın yolu, önce işgörenlerin performansları hakkındaki kendi düşüncelerini dinlemek, onları teşvik etmektir. Görüşmeler yapıcı tutulmalı ve işçinin savunma durumuna geçmesi önlenmeye çalışılmalıdır. Eğer eleştiri yapılacak ise, bu eleştiri gözlemlenebilir davranışlar üzerinde yapılmalı, önce işgören dinlenmeli yönetici olumlu yönlerden olumsuz doğru bir eleştiri veya görüş bildirme stratejisi izlemelidir<sup>56</sup>.

---

52 Peter F. Drucker, Yeni Gerçekler, Çev.,B.Karanakçı, Ankara: T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1991,s.95.

53 Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.Yayını,1991,s.401.

54 Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, 4.Baskı, İstanbul İ.Ü.İşletme Fak.Yayını, 1991,s.95.

55 İbrahim Ethem Başaran, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara; A.Üni,Eğitim Bil,Fak.Yayını,1985,s.145.

56 "Improving Performance Appraisal" Human Resource Management, International Digest. Vol.1,No.4,1993,s.3-5.

İnformal olarak denetleyici ile ast arasındaki performans geri bildirimleri her zaman meydana gelebilir. Diğer taraftan formal düzeyde gerçekleşen başarı değerlendirme görüşmeleri, değerlendirici ile işgören arasındaki ilişkiyi, astın motivasyonunu, işinden tatmin olup olmadığını, iş yerine ve denetleyicilere karşı tutumu ve değerlemeye karşı tepkilerini ortaya çıkarır<sup>57</sup>.

İşgörenlerle ilgili önemli bilgilerin açığa çıkarılmasına yardımcı olan başarı değerlendirme görüşmeleri iyi bir şekilde planlamalı, yönetici görüşme tekniği hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

## **6. Başarı Değerleme Çalışmasının Taşınması Gereken Özellikleri**

### **a. Geçerlilik**

Başarı değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin başarının gerçek karşılığı olmasına yakınlık olarak düşünülmelidir. İşletmeye uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemi sonucu elde edilenler ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Örneğin kişiye ilişkin başarı değerlendirme çalışması, sonucu elde edilen bilgileri onun uzun dönem için başarısının göstergesi olabilmelidir. Bu sonuçlar da üretimin kalitesi, miktarı, eğitim beklentisi, zaman kullanımı, kaza gibi bireysel çıktılarla ilgili olmalıdır. Geçerliliğin bir başka yönü de değerlemenin organizasyonun amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır, kullanılabilir olmasıdır. Başarı değerlemede geçerlilik vazgeçilmeyecek özelliklerdendir. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda ölçümün tutarlılığını kabul etmek zor olacaktır<sup>58</sup>.

---

57 Barry R.Nathan, A.M.Mohrman, J.Milliman". Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction a Longitudinal Study", Acedemy of Management Journal, Vol.34,No.2,1991.pp.352-369.

58 Erdoğan, Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, a.g.e.,s.221-223.

## **b. Güvenilirlik**

Ölçümün güvenilirliği kavramı iki kısımdan oluşur: Stabillite ve tutarlılık. Stabillite, ölçeğin farklı zamanlarda uygulandığında yaklaşık sonuçlar verebilmesidir. Tutarlılık ise, farklı yöntemler kullanılmadan farklı bireylerce uygulanan ölçek sonuçlarının aynı değeri taşımasıdır<sup>59</sup>.

## **c. Pratiklik**

Başarı değerlendirilmede kullanılacak yöntem ve elde edilen sonuçların taşınması gereken üçüncü önemli özellik de, pratik olmasıdır. Şüphesiz pratiklik diğer özellikler kadar aranan türden bir ölçüm özelliği değildir. Ancak, diğer özelliklerin yanında pratik ölçüm tekniği yönetimce istenecektir. Pratikliği basitlik olarak da düşünmek mümkündür. Ölçümde kullanılacak standartlar yöneticilerce kolay gözlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olacaktır<sup>60</sup>.

## **III. YÖNETİM ve İŞGÖREN PERFORMANSI**

Yönetim insanlara ilişkin bir şeydir. Yöneticinin görevi, işgörenlerin işlerini başaraabilir duruma gelmesi için, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.

Birçok yönetici, ellerindeki insan kaynaklarında bulunan değerlendirememiş potansiyeli nasıl kullanabileceklerinin arayışı içerisindedir.

Gelecekte rekabet ortamında avantajlı duruma geçmek yarışında başarı için gerekli anahtar faktör; emrinde çalışan işçilerini ve yaptığı işi çok iyi tanıyan, etkin bir yönetim sistemi kuran ve devamlı olarak onların başarıları için ortam hazırlayan bilgili ve yetenekli yöneticilerin varlığıdır.

59 Hugh J. Arnold, Daniel C. Feldman, Organizational Behavior, International Editions, Mc Graw Hill, 1986, s.308.

60 Erdoğan, Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, a.g.e., s.223.

İşgörenlerin değerlendirilmesi, ilk olarak işe alınmaları ile başlayıp iş yaşamı boyunca devam etmektedir<sup>61</sup>. İşgörenlerin başarısını değerlendirme ve arttırmada en önemli görev yöneticilere düşmektedir.

Yöneticilerin işgören performansını arttırmak için aşağıda sayılan tedbirleri almaları uygun olacaktır. Bunlar:

**a. Bedensel gereksinimleri gözetmek:** İşyeri koşullarının sağlıklı ve güvenli olması, çalışanların iş yükünün onların beden gücüne ve genel yeteneklerine göre saptanması, araç, gereç ve makinaların her türlü güvenlik önlemlerinin alınmış bulunması, işyeri tasarımında, işgörenlerin devinim alanlarının yeterli ve güvenli alanlar olarak gözetilmiş olması, temizlik ve yıkanma gereksinimlerinin gözetilmiş olması, ortam zararlarının kontrol altına alınması ve işgörenlerin sağlığının gözetilmesi.

**b. Ekonomik beklentilerin gözetilmesi:** Adil ücret verilmesi, terfi imkanlarının bulunması ve prim hak edişlerinin gözetilmesi, sosyal güvenlik koşullarının sağlanması, yeterli sigorta güvencesinin sağlanması, emeklilik haklarının işletilmesi.

**c. Güvenlik sorunları:** Çalışanlara adil davranılması, gelecek güvencesinin korunması, kişisel yakınlık ve dostça ilişkiler kurulması, her türlü hakların titizlikle korunması,

**d. İşe uyum sorunları:** İşe girişte ve işbaşında eğitim olanaklarının verilmesi, işyeri kurallarının açıklıkla belirtilmesi, iş ve işlem grupları arasında demokratik ilişkilerin korunması, iletişim kolaylıklarının ve danışma olanaklarının sağlanması.

**e. Statü Sorunları:** Görev tariflerinin yapılmış olması, tüm çalışanların görev ve ünvanının belirtilmiş olması, meslek ve ücret sınıflamasının hakça olması, kurum içi ilişkilerde statü ve organi-

---

61 Asuman Türkel, İşletmeye Giriş, İst: Okan Yayıncılık, 1984, s.148.

zasyonunun belirlenmesi, örgüt şemasının ve yetki ilişkilerinin açıklıkla belirlenmesi.

**f. Sosyal gereksinmeler:** İş grupları arasında kaynaşma, eğlence ve dinlenme fırsatları ve olanaklarının sağlanması. sosyal etkinlikler, grup gezileri ve sportif faaliyetlerin teşvik edilmesi, meslek grupları ilişkilerinin geliştirilmesi, hobi ve heves gruplarının teşvik edilmesi.

**g. Genel yaklaşımlar:** Hedeflerin saptanması, görevlerin dağıtımı, iş koşullarının iyileştirilmesi, ücret adaleti, teşvik ve primlerin kullanılması, terfi ve ödüllendirmeler, katılımcılığın teşvik edilmesi: iş ve işlem kolaylaştırması, devamlı teknolojik aşama, her düzeyde etkin ve devamlı iletişim, çalışanlara sahiplik etme, danışmanlık hizmetlerini düzenlemek, sağlık ve sosyal yardım hizmetlerini özen ve önemle ele almak, devamlı eğitim, gelişim ve terfi fırsatları hazırlamak<sup>62</sup>.

Yöneticiler yukarıda maddeler halinde sıralanan psiko-sosyal, ekonomik, teknolojik, ve yönetim ilke ve yöntemlerini içeren tedbirleri alırlar ise, işgörenlerin performansı ve verimliliği artacak, işletme amaçlarını gerçekleştirmiş olacaktır.

Performans değerlendirmesinde yöneticinin rolü, yardımcılık, kolaylaştırıcılık, motive edicilik ve rehberliktir. Vurgulanması gereken konu, performansın gerçek ve izlenebilir sonuçları üzerine olup, kişinin duygusal veya kişisel özellikleri üzerine değildir. Performans değerlendirme çalışmasında yöneticilerden beklenen en önemli şey, performans değerlendirme çalışmalarının yararlarına inanmaları, amaçlarına uygun olarak kullanılmasına yardımcı olmalarıdır.

Başarının oluşumu ve değerlendirilmesi açısından örgütsel davranışın analizinde kişilerarası farklılıkları yaratan işgören özelliklerini üç grup altında toplamak mümkündür. Bunlar, kişinin demografik

62 Necmettin Erkan, Ergonomi, Ankara: MPM Yayınları:373,1988,s.263-265.

özellikleri (yaş, cinsiyet gibi) özel rekabet özellikleri (yetenekler, kabiliyetler) ve psikolojik özellikleri (genel olarak istek ve beklentileri, yönelimleri) şeklinde üç grup olarak belirlenebilir. Kişilerin iş başarımını etkileyen her bireysel özelliğin ağırlığı işin yapısına göre farklılıklar gösterecektir<sup>63</sup>.

İş performansını tahmin etmede yaşın mı yoksa tecrübenin mi etkili olduğunu belirlemek için yapılan araştırmalar, işgörenin yaşına kıyasla tecrübesinin performansı tahmin etmede etkili olduğu sonucunu vermiştir<sup>64</sup>. Başarı değerlendirme çalışmaları işgörenlerin özelliklerine göre başarı düzeyleri hakkında bilgi verme özelliği ile yöneticilerin personel seçimlerinde rehber olma niteliği kazanmaktadır.

## VI. BAŞARI DEĞERLEME ÇALIŞMALARININ SAFHALARI

Erdoğan, başarı değerlendirme çalışmalarını üç safhaya ayırmaktadır<sup>65</sup>. Bu safhalar:

### A. İŞGÖREN PERFORMANSININ ÖLÇÜTLERİNİN BELİRLENMESİ SAFHASI

Başarı ölçümünün yapılabilmesi için öncelikle neyin ölçülmesinin gerektiği, neyin başarı olarak adlandırılacağına işletme bazında belirlenmesi gerekir. Performansın ölçümü için değişik kriterlere ihtiyaç vardır. Ölçüm, önce gerçekçi ve güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Ayrıca, kullanılacak değerlendirme biçimi işgören ve yöneten tarafından kabul edilen bir teknik olmalı ve nihayet ölçücü olmalıdır.

---

63 Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, a.g.e.,s.163.

64 Bruce J.Avolio, D.A.Woldman, M.A.Mc Daniel "Age and Work Performance Non-managerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type" Academy Of Management Journal. Vol.33, No.2,1990,s.407-422. ve bkz. Seymour Giniger, A.Dispenzeri, J.Eisenberg, "Age, Experience and Performance on Speed and Skill Jobs in an Applied Setting", Journal of Applied Psychology, Vol.68, No.3,1983,ss.469-475.

65 Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, a.g.e.,s.171-176'dan kısaltılarak alınmıştır.

Performansın ölçümü için kullanılan kriterler yapılan işin niteliğine göre farklılık göstermektedir. Örneğin satış işiyle uğraşan bir tezgahlar için günlük satış adedi, müşterilere davranış biçimi, işe ilgisi kriter olarak kullanılabilirken emek-yoğun sanayi işkollarında yapılan işin birim zamanındaki miktarı, yapılan işin kalitesi, çalışma dikkati, çalışma arkadaşlarıyla işbirliğinin derecesi, çalışma arkadaşlarına ve üstlerine karşı tutumu, sorumluluk bilinci, zaman kullanımı, problem çözme yeteneği yaptığı işe karşı ilgisi v.b. gibi daha sayılabilecek birçok kriter tesbit edilebilir.

Başarı standardının saptanması için işletmenin iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması gerekir. Personel seçimine hazırlık için yapılan iş tanımları başarı değerlendirilmede standart tesbiti için bir basamak olarak kullanılabilir. İşin genel sınırlarının çizilmesi, işgörenin işi tam yapması halinin (başka bir deyişle başarı sınırının) tanımlanması gerekir.

İş özel bir başarı standardı geliştirmeye olanak vermiyorsa bu durumda en basit başarı standardı olan kişiyi bir başka kişi ile karşılaştırma yoluna başvurulabilir. Böyle bir davranış, başarı değerlendirilmede kişileri sıralama veya derecelendirme yönteminin esasını oluşturur. Her işgören iyi bir çalışma ile kendi işinin gerekli standartlarını geliştirebilir, bu konuda çalışma yapanlara yardımcı olabilir.

Başarı değerlendirilmede bir standart veya bir standart oluşturma zorunludur. Geliştirilecek standardın gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilen tarafından kolay kabul edilebilir faktörlerden oluşması gerekir. Ayrıca saptanacak standartların işin istenen yönüyle ilgili olması gerekir. İşin geliştirilmek istenen yönüne bağlı standartlar başarı değerlendirilmede etkinliğini sağlayacaktır.

## **B. BAŞARI DEĞERLEME ve SONUÇLARIN BELİRLENMESİ SAFHASI**

Başarı değerlendirme çalışmalarının ikinci safhası doğrudan analiz ve işgören açısından yeterli/yetersizin saptandığı safhadır. İşletme öncelikle hangi değerlendirme yöntemini kullanacağına karar verir. Daha sonra bu yöntemle göre hazırlıklarını yapar, gerekirse işletme içi duyurusunu tamamlar ve bir çalışma (değerleme) döneminin başında performans değerlendirme çalışmasını başlatır.

Süreç olarak başarı değerlendirme safhası, biçimsel ve biçimsel olmayan değerlemenin her ikisini birden kapsar. Bu safhada öncelikle kullanılacak yöntemin seçilmesi ve işletmenin yapısına uygun hale getirilmesi gerekir. Eğer sistem iyi seçilmez ve uygulanmazsa önemli sorunlar ortaya çıkar.

Başarı değerlemenin ikinci safhasında gerçekleştirilen ölçümün önyargısız olması gerekir. Başarı değerlemede elde edilen bilgiler, iş dışı faktörlere bağlanmamalı, özellikle bir kişiye veya gruba karşı, onların yaşları, cinsiyetleri gibi özellikleri yüzünden önyargılı olmamalıdır.

## **C. SONUÇLARIN KULLANIMI SAFHASI**

Bu safha, elde edilen bilgilerin kullanım safhasıdır. Değerleme dönemi sonunda analizler yapılır ve bireysel bilgiler elde edilir. Bu bilgilerin izlenen yöntem uyarınca işlenmesi ve planlandığı gibi işgören-iş-işletme uyumuna dönük olarak kişileştirilmesi gerekir. Bu çalışmadan sonra, başarı değerlendirme çalışması sonuçlarının işletmede kullanımı nasıl yapılacaksa, o yönde yönetim önlemleri alınır. Öncelikle bilgiler belirlenen sisteme göre sağlıklı olarak kaydedilir. Gerekli ise ve sistemin içinde bu yaklaşım varsa, bilgi gizliliği için önlem alınır.

Başarı değerieme çalışmasının üçüncü evresi elde edilen bulguların işğören-iş uyumunu sağlayacak şekilde, işletmenin ve işğörenlerin beklentilerini üst düzeyde tutacak bir yaklaşım içinde kullanıldığı veya kullanma planının yapıldığı safhadır. Süreç olarak bu safha, aynı zamanda başarı değerieme çalışmalarının da sonudur.



## İkinci Bölüm

# VERİMLİLİK ve VERİMLİLİK ÖLÇÜTLERİ

## I. TANIMLAR

### A. VERİMLİLİK (PRODÜKTİVİTE) KAVRAMI

Verimlilik sosyo-ekonomik sistemlerin tümünde çeşitli şekillerde tanımlanan ve ölçülen bir kavram olup, kelime karşılığı üretibilme yeteneği veya üretkenliktir.

Verimlilik oldukça karmaşık bir kavramdır. Verimliliğin tanımlanması ve ölçülmesi hem teoride, hem de pratikte çok önemli güçlükler yaratmaktadır. Verimlilik günümüzde önem kazanan bir kavram olarak; işletmelerin temel bir göstergesi haline gelmiştir.

Uluslararası rekabetin hızlı bir şekilde geliştiği günümüzde işletmelerin amaçlarından belkide en önemlisi yüksek verimlilik sağlamaktır. Bu durum verimliliğin tanımlanmasında ve ölçümünde farklı yaklaşım ve metodların kullanılması sonucunu doğurmuştur.

Verimlilik kavramı çeşitli uluslararası kuruluşlar tarafından kendi amaçlarına göre farklı boyutları vurgulanarak tanımlanmaktadır. Bu farklı tanımlar verimlilik kavramının günümüzde tartışması süren çok boyutlu sosyo-ekonomik bir kavram olması sonucudur. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir:

Kalkınma için Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (OECD)'ye göre verimlilik=Çıktı (ürün)/Üretim unsurlarından biri'dir.

Uluslararası Çalışma Teşkilatı (İLO)'na göre verimlilik, benzer biçimde, üretimin dört ana unsurunun (toprak, sermaye, emek ve organizasyon) ürüne olan oranıdır. İLO organizasyon (yönetim) boyutunu da üretimin bir girdisi olarak tanıma katmıştır.

Avrupa Verimlilik Ajansı (EPA) verimliliği iki ayrı yaklaşımla tanımlamaktadır. Bunlar:

Verimlilik, her bir üretim unsurunun etkin kullanılma derecesidir.

Verimlilik bir düşünce biçimi, bir tutumdur. Herşeyin yarın, bugünkünden daha iyi yapılabileceğine inanmak ve bu inanç doğrultusunda sürekli gelişme göstermektir. İnsanlığın gelişmesi için sürekli çaba göstermek ve bu amaçla ekonomik etkinlikleri değişen yeni koşullara, yeni yöntem ve kuramlar deneyerek uyumlandırma çabasıdır<sup>1</sup>.

Amerika Prodüktivite Merkezi (APC) ise verimliliği çıktı miktarının girdi miktarına oranı olarak tanımlamaktadır<sup>2</sup>.

Japon Prodüktivite Merkezi (JPC) ise, verimlilik hareketini ulusal kaynakların, insan gücünün ve öteki olanakların bilimsel yöntemlerle en iyi kullanılması, üretim maliyetlerinin düşürülmesini, pazarların genişleşmesini, işsizliğin yok edilmesini, gerçek ücretlerin artırılmasını ve çalışmaların, yöntemlerin ve tüketicilerin yaşam standartlarının yükseltilmesi biçiminde tanımlamıştır<sup>3</sup>.

---

1 Ayfer Erbesler, İşgücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler, MPM Yay No: 305, 1984,s.4.

2 W.A. Ruch, "The Key to Planning for Profits" Productivity Brief 6, APC 1981'den Akt. Joy A. Vora, "Productivity And Performance Measares: Who Uses Them", Productivity And Inventory Management Journal, 1992, Vol: 33. No. 1, pp.46.

3 Japon Productivity Center, The Productivity Movement In Japon The Basic Concept of Productivity and the Development of the Productivity Movement. International Productivity Symposium, 1983, pp.55'den, Akt.Ayfer Erbesler. a.g.e.,s.4-5.

Verimlilik kavramının çeşitli kuruluşlar tarafından farklı tanımlanması yanında Hershauer ve Ruch, verimlilik konusunda dört değişik görüşün olduğunu belirtmektedir. Bunlar<sup>4</sup>: a) Daha çok kapital daha az emek kullanımı, b) Daha hızlı veya akıllıca çalışma, c) Daha çok hasıla, 4) Daha az kaynakla daha fazla hasıla elde etme şeklinde sıralanmaktadır.

Verimlilik çıktının girdiye oranıdır. 2 çeşit verimlilik oranı vardır.

- Toplam verimlilik,
- Kısmi verimlilik.

Toplam Verimlilik oranı, toplam çıktı/toplam girdi, Kısmi verimlilik oranı ise toplam çıktı/kısmi girdi şeklindedir. Kısmi verimlilik oranına bilinen bir örnek, "saat başına çıktı" oranıdır<sup>5</sup>.

Pekiner'de prodüktiviteyi genel ve kısmi olarak ayırmaktadır. Kısmi prodüktivite oranlarını ise ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde göstermektedir<sup>6</sup>:

$$\text{İşgücü prodüktivitesi} = \frac{\text{Elde edilen toplam üretim miktarı (fiziki olarak)}}{\text{Üretim sırasında harcanan iş gücü miktarı (işçi saati olarak)}}$$

$$\text{Makine prodüktivitesi} = \frac{\text{Elde edilen toplam üretim miktarı (fiziki olarak)}}{\text{Üretim sırasında harcanan makine saat miktarı}}$$

$$\text{Malzeme (materyel) prodüktivitesi} = \frac{\text{Elde edilen toplam üretim miktarı (fiziki olarak)}}{\text{Üretim sırasında harcanan malzeme miktarı (fiziki olarak)}}$$

4 J.C. Hershauer and W.A.Ruch, "A Worker Productivity Model and Its Use Af Lincoln Electric", Interfaces, Vol.8, No.3,May 1978,s.81.

5 Charles E. Craig and R.C. Harris, "Total Productivity Measurement at the Firm Level," Sloan Management Review Spring 1973,s.14.

6 Kamuran Pekiner, İşletme Denetimi, Üçüncü Baskı, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1980,s.318-320.

## İşçi yoğunluklu endüstrilerde geleneksel verim ölçme yöntemi

$$\text{Prodüktivite} = \frac{\text{Birim zamandaki aktüel üretim}}{\text{Birim zamandaki standart üretim}} \text{ dir.}$$

Verimi ölçmek için bu bağıntıdan yararlanmak kolay gibi gözükabilir. Fakat üretim aşamasındaki realiteler kimi zaman bu formülün uygulanmasını güçleştirebilir. En fazla kullanılan metod ise her ürünün bir standart zamanı sayesinde, her değişik ünitenin üretimini ölçmektir<sup>7</sup>.

Emek esas alınarak hesaplanan kısmi prodüktivite analizlerinde en çok kullanılan ölçüt, işgücü/saat olmaktadır. Ne var ki, iş gücünün hesaplanması her zaman kolay olmadığından çalışan "işgören sayısı" onun yerine kullanılmaktadır. Son yıllarda daha gerçekçi olarak "adam/saat" ölçütünün kullanıldığına tanık olmaktayız<sup>8</sup>.

İşgören verimliliği, bir birim mal üretmek için gereken zamanı standart zamanla karşılaştırmak suretiyle ölçülebilir. Standart zaman ise, normal zamana gecikmeler ve dinlenme için ayrılan zamanın eklenmesiyle elde edilir. Zaman ve hareket araştırmalarında tanımlanan normal zaman kavramı şu şekilde işlevleştirilir: İşgören daha önceki hareket analizlerinde belirlendiği biçimde işini yapar. İşlerin yapılması için gereken zaman bir kronometre ya da video kamera kullanılarak tesbit edilir. Sonuçta çalışılan zaman üretilen ürün sayısına (miktarına) bölünür<sup>9</sup>.

Görüldüğü gibi çıktıların, birim zamanda üretilen ürünlerin miktarının ölçülmesi, öncelikle mavi yakalı işgörenler olarak tanımlanan emek işçilerinin verimliliğinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Mavi yakalı işgörenlerin verimliliklerinin ölçülmesi bu şekilde

7 Jack Byrd, "Measure Productivity from Payroll Records", Industrial Engineering; Aug, 1979, s.47.

8 Refik Çulpan, "Prodüktivite ve Etkinlik Ölçülmesinde Kullanılan Modeller", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yönetim ve Organizasyon Enst. Dergisi Organizasyon. Yıl.2, Sayı 6, s.22.

9 Ali Doğramacı, "Perspectives on Productivity", Productivity Analysis: A Range of Perspectives 2. Baskı Edited by A.Doğramacı, Boston: Martinus Nijhoff Pub, 1983, s.13-14.

olabilecekken, beyaz yakalı işgörenlerin verimliliklerinin ölçümünde önemli bazı zorluklar söz konusudur. En büyük zorluk, çıktıların veya katkıların tanımlanabilmeye imkan sağlayacak özellikte olmamasıdır.

İşletmeler, verimlilik ölçümünde çıktıların belirlenmesi ve bu çıktıların hesaplanabilir olmaları hususlarına dikkat etmelidirler. Bazı işkollarında ise, çıktıların ölçülememesi nedeniyle verimlilik ölçümünün yapılması mümkün olmamaktadır<sup>10</sup>. Verimlilik ölçme çalışmalarında birbirleriyle kıyaslanan girdi ve çıktılar aynı bölüme, aynı işkoluna ve aynı işletmeye ait olmalıdır.

## B. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ

Özellikle gelişmiş ülkelerin kalkınma çabalarına bakıldığında, daha düşük maliyetle daha fazla ve istenilen kalitede ürünlerin (çıktıların) elde edilmesi metodlarını araştırdıkları ve bunda da başarılı oldukları görülmektedir.

Günümüzde ise, gelişmekte olan ülkelerin kıt kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanmaları, daha az maliyetle daha fazla ürün sağlanması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Verimlilik çabası insanın yoksulluktan kurtulma çabalarının en başında yer almaktadır. İnsanın bu yöndeki çabalarında meydana gelebilecek kalıcı bir duraklama, ekonomide ve dolayısıyla toplumun yapısında, refahında ve bütünlüğünde felaketlere yol açabilir<sup>11</sup>.

Prodüktivitenin düşük olduğu bir ülkede mal ve hizmet üretimini artırabilmek için işgücü kaynaklarının daha geniş ölçüde kullanılması mecburiyeti hasıl olur. Bu da ücret gelirlerindeki artışlar sebebiyle tüketim malları talebinde üretimle telafi edilemeyecek bir

---

10 Mervin E. Mundel, "Measures of Productivity", Industrial Engineering, Vol.8, No:5, May 1976, s.24.

11 John E. Ullmann, "Measurement of Productivity", Productivity Analysis at the Organizational Level. Edited by Nebil R. Adam, Ali Doğramacı, Boston: Martinus Nijhoff Pub, 1981, s.31.

gelişmeye yol açarsa arz-talep dengesi bozulacağından bir fiyat istikrarsızlığı (enflasyon) doğurur. Böyle bir durum, ancak kaynakların daha iyi kullanılması ve daha yüksek bir prodüktivite ile yeterli üretim artışı sağlanabildiği takdirde önlenmiş olur <sup>12</sup>.

Verimliliğin artırılması ülkenin özellikle sanayi kesiminde gelişmesini sürdürebilmesi açısından oldukça önemlidir. Verimlilik düşüşü mevcut enflasyon seviyesini ve işsizliği önemli ölçüde etkilediği gibi, işletme düzeyinde de düşük karlılık ve uluslararası rekabet gücünü azaltıcı etkiler yapar.

Bu nedenlerle gelişmekte olan ülkelerde verimliliği arttırmak ve bu artışları sürekli kılmak önemli bir amaç haline gelmiş, işletme düzeyinde araştırma-geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermeye başlanmıştır.

Özellikle ekonomisi dışa bağımlı ülkelerde, iç ve dış ödemeler dengesinin sağlanması, yüksek büyüme hızına ulaşılması, ihracat oranının artırılması ve enflasyon oranının makul düzeylere çekilebilmesi için verimlilik ilke ve yöntemlerinin bilinmesi ve tam olarak uygulanması gerekmektedir.

## II. VERİMLİLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşletmelerin en önemli sorunu, yeterli düzeyde verimli olamaktır. Verimli olmayan işletmeler diğer sorunları çözmede de yetersiz kalmaktadırlar. Çünkü hemen hemen tüm sorunlar, işletmenin ürettiği ürünün satılmasıyla elde edilecek girdilerle çözüme kavuşmaktadır. Yeterli düzeyde verimli olamayan işletmeler, kendilerine gereken girdiyi sağlayamazlar. Yeterli girdinin sağlanamaması, çıktının düşmesine; yeterli verimin sağlanamaması da girdinin düşmesine yol açar.

---

<sup>12</sup> Kenan Gürtan, "Prodüktivite Ölçümü", Sevk ve İdare Dergisi, Yıl 13, Sayı 113, 1978, s.9.

Verimliliği etkileyen etkenler, sözkonusu rasyonel kullanımının nasıl gerçekleştirilebileceğinin incelenmesi ile ortaya konulabilir. Verimliliğin işletme düzeyinde aşağıdaki etkenlerden etkilendiği ileri sürülmektedir.

- Ürün tasarımı ve bileşimi,
- Üretim sürecinin niteliği (üretim sürecinin teknik özellikleri),
- Üretim sürecinin kapsamı (hammadde veya yarı mamul işleme),
- Örgüt ve yönetim,
- Üretimde kullanılan sabit sermaye kapasitesi (makine, donatım),
- Girdilerin niteliği,

Sayılan bu etkenler tüm girdilerin verimli kullanılmasını sağlamaya yani toplam verimliliği etkilemeye yönelik olmakla birlikte uygulamada daha çok işgücü verimliliği üzerinde durulmaktadır <sup>13</sup>.

Genellikle fabrikanın prodüktivitesine etki eden faktörler şu şekilde sıralanmaktadır <sup>14</sup>:

<u>Sınıf</u>	<u>Faktörler</u>
Teknolojik	Araştırma merakı
Yönetim	İş adamının tutum ve davranışı
Finansal	Kapital mevcudiyeti
İşgücü	İşgücü karakteristikleri
Hükümet	Politikaları, vergi v.s.
Ekonomik	Genel ekonomik iklim.
Tabii	Kontrol edilemeyen kalemler, doğa kanunları

---

<sup>13</sup>İşıl Ünal, "Verimliliğin Önemi ve Eğitim İle İlişkisi", Ankara: A.Üni. Eğitim Bil. Fak. Dergisi, C.22, S.11, 1989,s.438.

<sup>14</sup>Sedat Şarman, "Prodüktivite ve Endüstriyel Çalışma Standartları", Sanayi Mühendisliği Dergisi, Yıl 1, Sayı.3, 1982,s.7.

Teknik faktörlerle kişinin iş başarısı, verimliliği etkileyen iki temel faktördür. Yetenek, bilgi, beceri, güdüleme, işin sosyal koşulları, fiziksel koşulları, kişisel ihtiyaçları, iş ile ilgili ilgisiz faaliyetler, durum ve koşullar, örgüt yapısı, önderlik atmosferi, örgütsel etkenlik, personel politikaları, haberleşme, işletme içindeki özel koşullar, grubun büyüklüğü, üyelerarası dayanışma, amaçlar, üstlerle ilişkiler, önderlik biçimi, kararlara katılma, sendika, planlama becerisi ve teknik bilgi gibi faktörler verimliliği kişinin iş başarısı aracılığıyla (dolaylı olarak) etkilemektedir<sup>15</sup>.

### III. VERİMLİLİĞİN YARATACAĞI SONUÇLAR

#### A. VERİMLİLİK ve BİREY

İşletmelerin en önemli unsurları işgörenlerdir. İşletmede amaçlanan verimin sağlanabilmesi için işgörenin çeşitli yönlerden tanınması, ihtiyaç ve arzularının bilinmesi, verimsizlik nedenlerinin araştırılması gerekmektedir.

İşgörenin başarısı ve verimliliğinin farklılık göstermesi, aynı işi diğerlerinden daha iyi ve değişik şekillerde gerçekleştirebilmesi bireysel farklılıkların bir göstergesi olarak kabul edilir.

İşgörenin istenen düzeyde verimli olması yetenekleri ile birlikte imkanların ve uygun ortamın sağlanabilmesine bağlıdır. Verimlilik için uygun ortamın sağlanması işgörenin işinden tatmin olmasına, moral ve motivasyonunun artmasına, iş kazalarının, işgücü devir ve devamsızlıkların azalmasına yol açacaktır.

Yüksek verimlilik aynı zamanda işgörenin ücretine de yansıyacağından maddi yönden rahatlamasını, özgüven ve başarı duygusunun oluşmasını sağlayacaktır.

---

<sup>15</sup> Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 1. Cilt, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını 1979, s.232-233.

Görüldüğü gibi yüksek verimlilik ekonomik, psiko-sosyal yararlar sağlamaktadır.

## B. VERİMLİLİK ve İŞLETME

Verimliliği ölçme ve arttırma çalışmaları işletmenin kaynaklarını daha iyi kullanma amacına yöneliktir. İşletmenin kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması o işletmenin büyümesi ve gelişmesi anlamına gelmektedir.

İşletmelerde verimlilik ölçümünün üç temel kullanım amacı vardır. Bunlar<sup>16</sup>:

- Bireysel gelişimi sağlama: İşgörenin kendini geliştirmesine imkan sağlama,
- İşgörenin performansını değerlendirme, ücret ve terfilerde kriter olarak kullanma,
- İşgörene iş hakkında geri beslemede bulunma, iletişim ve iş yönetimi konularında ortaya çıkan sorunları tesbit etme ve çözme,

Verimlilik arttırma çabası, elde bulunan üretim kaynaklarından mümkün olan en yüksek yararı sağlama çabasıdır. İşletmede insan gücü, malzeme, sabit tesis ve makinalar olmak üzere üç çeşit üretim kaynağı vardır. Bu kaynakların en iyi şekilde kullanılması sonucunda işletmenin verimlilik oranı yükselir.

İşletmelerin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi temel ekonomik amaçlar, ikincisi ise sosyal amaçlardır. İşletmenin ekonomik amaçlar olarak saptadığı hedefler, faaliyetlerinin verimi ve bu verimin arttırılması ile ilgilidir <sup>17</sup>.

---

16 Roger G. Schroeder; J.C. Anderson; G.D. Scudder, "White Collar Productivity Measurement", International Journal of Operations and Production Management, Vol.5, No:2, 1985, s.4-7.

17 Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak, Yayını, 1979, s.85-92.

İşletmeler karlarını arttırmak ve kaynakları en iyi şekilde kullanabilmek için verimlilik arttırma çabalarına önem vermek zorundadırlar.

### C. VERİMLİLİK ve ÜLKE EKONOMİSİ

Verimliliğin düşük olması ülke kaynaklarının iyi yönetilmediği ve kullanılmadığının göstergesidir. Yani, eldeki kaynakların daha iyi kullanılarak daha fazla ürün elde edebilecek iken daha az ürün elde edilmektedir. Bu, hem kaynağın israfı, hem de ürünün daha yüksek maliyetle üretimi anlamına gelmektedir.

Girdinin istenilen kalitede çıktı sağlamaması ekonomik kayıplara yol açmakta, insan gücünün (emeğin), sermayenin ve zamanın boşa harcanması, işletme için kayıplara (zararlara) neden olmaktadır.

Küçük ve büyük işletmede, insan gücünün çeşitli hizmet ünitelerine veya iş istasyonlarına nasıl dağılacağı, servis süresinin en aza indirilmesi, işlerin bilimsel yöntemlerle mümkün olduğu kadar basitleştirilmesi, mamul planlama ve tasarımı, üretim metotlarının düzenlenmesi, çalışma yerinin insan ölçülerine uygun bir şekilde ölçülendirilmesi, hizmet veya üretimin sürekli bir şekilde denetlenmesi, maliyet ve kontrolü, bakım ve yenilemenin bilimsel esaslara bağlanması ve nihayet iyi bir organizasyon v.b. problemler ancak çağdaş bilimsel tekniklerin kullanılması ile çözümü mümkün olan sorunlardır. Öngörülen zamanda öngörülen kalite ve miktarda üretim yapabilmek için insan, makina (her türlü üretim aracı) ve malzemenin (hammadde, yarı mamül v.b) optimum etkileşimi sağlamak gerekir. Yani bunlar o şekilde kullanılmalıdır ki en verimli sonuç alınabilsin<sup>18</sup>.

---

18 A.Fahri Özok, Küçük Sanayide Daha Verimli Nasıl Çalışabiliriz?. İTO Yay No: 1985-13,s.4-5.

Enflasyonla mücadele başarılı olabilmek için her sektörde üretimin arttırılması, kaynakların verimli kullanılması gerekmektedir. Kılıçbay<sup>19</sup>, Türkiye'de enflasyonun sebepleri arasında düşük verimliliği de göstermektedir.

#### IV. İŞLETMELERİN TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ

Önceki bölümde genel olarak verimlilik konusu üzerinde durulmuştu. Bu bölümde ise araştırmanın da konusunu oluşturan toplam faktör verimliliği konusu üzerinde durulacaktır.

Toplam faktör verimliliği, üretimde meydana gelen artışların girdilerde ortaya çıkan artışlarla açıklanamayan kısmı<sup>20</sup>, belli bir üretim faaliyeti sonucunda elde edilen ürünün (outputun), bunun üretilmesinde kullanılan üretim faktörlerine (inputlara) bölümü şeklinde tanımlanabilir<sup>21</sup>.

Toplam faktör verimliliği kavramı ile iki şey anlaşılmalıdır. Birincisi, toplam üretim, orjinal üretim faktörleri (emek ve sermaye) ile hammadde, enerji gibi inputlar toplamı ile ilişkilendirilebilir. Bu şekilde elde edilecek toplam faktör verimliliği katsayısı, "brüt" bir anlam taşır. İkinci olarak, net output ya da katma değer, doğrudan doğruya orijinal üretim faktörlerine bölünebilir. Bu durumda da "net" anlamda toplam faktör verimliliği söz konusudur<sup>22</sup>. Toplam faktör verimliliği girdilerde olan değişiklikleri hesaba katmadan toplam çıktıda görülen bir değişiklik olarak ele alınabilir<sup>23</sup>.

Toplam faktör verimliliğini formül ile göstermek gerekirse şöyle gösterilebilir:

$$TFV = F (\text{Safi satış hasılatı})/S(\text{mal ve hizmet satışları maliyeti}).$$

19 Ahmet Kılıçbay, Türk Ekonomisi: Modeller, Politikalar, Stratejiler, Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları, 1991,s.328.

20 Erhan Yıldırım, "Total Factor Productivity Growth In Turkish Manufacturing Industry Between 1963-1983. An Analysis", ODTÜ Gelişme Dergisi, C. 16,S.3-4, 1989,s.96.

21 Erden Öney, Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi, Ankara: A.Üni, Siyasal Bilgiler Fak, Yay. No:265,1968,s.13.

22 Erden Öney, a.g.e.,s.13.

23 Ephraim F.Sudit, Productivity Based Management, Boston: Kluwer Nijhoff Pub,1984,s.3.

Bu oran Türkçe literatürde, "iktisadilik" veya "verimlilik", teknik ve ekonomik olarak iki boyutta ele alındığında, "ekonomik verimlilik" olarak da adlandırılmaktadır. Oran'ın hem payı, hem paydası parasal değerlerle ifade edilen büyüklüklere sahiptir.

İktisadiliğin 1'den (başka bir deyişle % 100'den) büyük olması olumlu, küçük olması olumsuz durumdur. Ancak bu oranın % 100'ün ne kadar üzerine çıkması gerektiği konusunda standart bir norm yoktur. Analiz için firmanın geçmiş yıl verileri, teşebbüsle aynı sektörde çalışan teşebbüslere ilişkin veriler kullanılabilir.

Bu oranın arttırılabilmesi için, ya satış hasılatının artırılması ya da maliyetlerin düşürülmesi gerekmektedir. Satış hasılatının artırılması teşebbüsün belirli ölçüde inisiyatif sahibi olduğu bir unsur olup teşebbüsün satış arttırma çabaları ile belli bir düzeye kadar çıkarılabilir. Başka bir deyişle, satış tutarı daha çok işletme dışı koşullara, piyasanın koşullarına bağlıdır. Oysa maliyetlerin düşürülmesi, üretim sürecinde kullanılan girdilerdeki fiyat dalgalanmaları bir yana bırakılırsa, teşebbüsün iradesine bağımlı bir deyişkendir<sup>24</sup>.

Dengeli satış (ciro), yönetim etkinliğinin ölçüsüdür. Firmaların kapasitelerini kullanmaları, kurulu kapasite ile fiili kapasite, ciro etkinlik oranlarına göre idame ettirilmelidir. Maliyetlerle gelirler arasındaki orantısal ilişkiler yönetim müesseriyyetinin göstergesidir<sup>25</sup>.

## V- İŞGÖREN VERİMLİLİĞİ

Çalışma yaşamının kalitesinin ve işgörenlerin verimliliğinin arttırılması örgütün başarısı ile eşdeğerdir. Verimlilik için uygun ortamı hazırlayan yöneticiler olmakla birlikte bu imkanları kullanan ve sonuçlara ulaşanlar yöneticilere bağlı çalışan insanlardır.

<sup>24</sup> Abdullah Doğan, M.Baş, A.Aydın, İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Verimlilik Karşılaştırılmaları, Ankara: MPM Yayınları, 1987, s.17.

<sup>25</sup> Mark H. Mc Cormack, Yönetim Uğraşı, (Çev: Z. Kutevin, E. Kutevin), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1991, s.286.

Üretimde kullanılan insan girdisinden söz edildiğinde kastedilen çoğunlukla işgörenlerdir<sup>26</sup>. İnsanların çalışma ortamında psiko-sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının tatmin edilebilmesi için işletme amaçlarına uygun olarak çalışmaları gerekmektedir.

İşgören verimliliği, istihdam olunan şahıs başına elde edilen üretim değeri şeklinde tanımlanabilir. İşgücü ya işçi/yıl yahut işçi/saat olarak fiziki birimle veya istihdam edilen işgücünün maliyetine eşit para birimiyle ifade edilir<sup>27</sup>.

İşgörenlerin verimliliğinin düşük olmasında en önemli etken, çalışma hızlarını engelleyen olumsuz faktörlerin varlığıdır. Bunlardan en önemlileri hammaddenin gecikmesi, araç ve gereçlerin arızalanması, teknolojik gerilik, yönetsel yanlışlıklar ve personel seçiminde yapılan yanlışlıklardır.

Verimlilik düzeyi yüksek işgörene sahip işletmelerde mal ve hizmet maliyetleri önemli ölçüde azalacak , daha az girdi ile daha fazla ve istenilen kalitede ürün elde edilecektir. Verimli işgören zamanı ve maddeyi en iyi şekilde kullanarak ısrapta bulunmayan, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde maksimum katkıyı sağlayan, aldığı ücretin hakkını verebilen ve gerektiğinde hak talep eden işgörendir.

Mal ve hizmet üretiminde kaynakların etkili kullanılması, maliyetlerin azaltılması ancak bütün işgörenlerin verimli çalışması ile sağlanabilir. Dolayısıyla , işgörenlerin verimliliği sadece toplam faktör verimliliği oranını değil bütün verimlilik oranlarını etkileyecektir.

---

26 W.Theodore Schultz, Investment in Human Capital, New York: Free Press 1971'den aktaran Işıl Ünal, "Verimliliğin Önemi ve Eğitim İle İlişkisi": Ankara: A.Üni. Eğitim Bilimleri Fak. Dergisi, C.22,S.11,1989,s.440.

27 Birleşmiş Milletler Kalkınma Projeleri İçin El Kitabı, Çev: L.Tenker ve İ.Osmanağa. Ankara: Ayyıldız Matbaası, 1967,s.526.

İşgörenlerin verimliliklerini ölçme çalışmaları yönetimin elemana ilgisini belli etme, işgörenin kendi güç ve yetenekleri konularında bilgi sahibi olmasını sağlama, farkında olmadığı zayıf yönlerini ortaya çıkarma, eğitim ihtiyacını belirleme gibi birçok yararlar sağlamaktadır.

Verimlilik ölçme ve arttırma çalışmaları birçok yarar sağlayan önemli bir yönetim aracıdır. Verimli işgörenlerin verimlerini devam ettirmeleri, verimsiz işgörenlerin ise eğitilmeleri-geliştirilmeleri işgörene, işletmeye ve ülke ekonomisine önemli yararlar sağlayacaktır.



## Üçüncü Bölüm

# İŞGÖREN PERFORMANSININ İŞLETMENİN TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İSTANBUL DERİ SANAYİİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE ARAŞTIRILMASI:

## I. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

### A. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşgörenler işletmelerin en önemli unsurlarıdır. İşgörenlerin yüksek performans göstermeleri işletmelerin büyüme ve gelişmeleri anlamına gelmektedir. İşgörenlerin performansının değerlendirilmesi, işgücünün kalitesi ile verimliliğinin ve işletmenin verimliliğinin artırılması yöneticilerin başlıca amaçlarından biridir.

Bu araştırma ile Deri Sanayii Deri İşleme İshkolunda;

- İşgörenlerin (işçilerin) performans düzeylerini belirlemek,
- İşletmelerin toplam faktör verimliliğini ölçmek,
- İşletme toplam faktör verimliliği ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- İşgörenlerin performans düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi (farklılığı) belirlemek,
- Üretim faaliyetleri aynı olan farklı büyüklükteki işletmelerin alınarak, araştırma hipotezini sınavıp genellemelere gitmek,
- Araştırma sonuçlarına göre yöneticilere personel seçiminde önerilerde bulunmak,

●Yapılacak araştırmalardan elde edilecek bilgi ve sonuçlarla bugünkü bilgi ve sonuçların mukayese edilebilmesine temel oluşturmak amaçlanmıştır.

## B. PROBLEM

Başarı düzeyi yüksek işğörenlere sahip işletmelerin toplam faktör verimliliğinin de yüksek olacağı beklentisi sözkonusudur.

İşğörenlerin performans düzeyinin yüksekliğı işletmenin kârlılığının yüksek olması anlamına gelecektir. Yani, işğörenlerin performansının yüksek olması maliyetlerin azalarak, çıktı miktarının ve kalitesinin artmasına yol açacaktır.

Bu araştırma ile iki temel varsayım test edilmek istenmiştir.

- Biyografik değişkenlerle performans arasındaki ilişkiler,
- İşğören performansı ile toplam faktör verimliliğı arasındaki ilişki.

Birinci varsayımda biyografik değişkenler (yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim ve sosyal statü) bağımsız değişken, performans ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

İkinci varsayımda ise işğören performansı bağımsız değişken toplam faktör verimliliğı bağımlı değişken olarak saptanmıştır.

Bu bölümde işğörenlerin performansının ortalaması alınarak tespit edilen; işletmede üretime doğrudan katkıda bulunan (mavi yakalı) işğörenlerin performansları ile işletmenin "safi satış hasılatının mal ve hizmet satışları maliyetine oranı" olarak tanımlanan toplam faktör verimliliğı ile ilişkisinin aranması planlanmıştır.

## C. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmeler kâr amacına yönelik örgütler olup, bu amaca ulaşmada en önemli unsurlardan biri başarılı (yüksek performans gösteren) işgörenlerin varlığıdır. Gerek işletmelerin gerekse ülkelerin kendi aralarında mal ve hizmet üretiminde rekabetin yaşandığı günümüzde kaliteli mal ve hizmet üretiminin, özellikle sanayide verimliliği artırmanın önemi daha da belirginleşmektedir.

Kaliteli mal ve hizmet üretimi ancak ileri teknolojiyi kullanılabilecek bilgi ve beceriye sahip, bilgi ve becerisini çalışmalarına yansıtabilen, başarı düzeyi yüksek işgörenler tarafından sağlanabilir.

Bu araştırmanın işletmeler açısından önemini belirlemek gerekirse,

- Hangi biyografik değişkenlerin performans üzerinde daha etkili olduğu anlaşılabilir. Bu çerçevede, genç/yaşlı işgörenlerin performans düzeyleri, kadın/erkek işgörenlerin performans düzeyleri, kıdem/performans düzeyi, eğitim durumu/performans düzeyi, sosyal statü/performans düzeyi ile ilgili bilgiler yöneticiler için önemli bir yönetim aracı olarak kullanılabilir.

- Yine toplam faktör verimliliği ile performans arasında eğer ilişki kurulabilirse işletmeler için işgören performansını değerlemenin, işgören performansını artırmanın önemi vurgulanmış olacaktır.

## D. HİPOTEZLER

### 1. Yaş, Cinsiyet, Kıdem, Eğitim, Sosyal Statü Faktörleri ile Performans Puanı Arasındaki İlişkileri Test Eden Hipotezler:

#### a. Yaş Durumu İle İlgili Hipotezler

$H_0$  : 13-25 arası yaşlardaki (genç) işgörenlerin performans puanları ile 26-38 arası yaşlardaki (orta yaşlı) işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : 13-25 arası yaşıardaki (genç) işğörenlerin performans puanları 26-38 arası yaşıardaki (orta yaşı) işğörenlerin performans puanlarından daha yüksektir.

$H_0$  : 13-25 arası yaşıardaki (genç) işğörenlerin performans puanları ile 39-61 arası yaşıardaki (yaşı) işğörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : 13-25 arası yaşıardaki (genç) işğörenlerin performans puanları 39-61 arası yaşıardaki (yaşı) işğörenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

$H_0$  : 26-38 arası yaşıardaki (orta yaşı) işğörenlerin performans puanları ile 39-61 arası yaşıardaki (yaşı) işğörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : 26-38 arası yaşıardaki (orta yaşı) işğörenlerin performans puanları 39-61 arası yaşıardaki (yaşı) işğörenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

### **b. Cinsiyetle İlgili Hipotezler**

$H_0$  : Bayan işğörenlerle erkek işğörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : Bayan işğörenlerin performans puanları erkek işğörenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

### **c. Kıdem ile İlgili Hipotezler**

$H_0$  : İşğörenlerin kıdemi (işletmede çalıştıkları süre) ile performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : İşletmede 1 yıl ve daha az çalışan işğörenlerin performans puanları, 1 yıldan fazla çalışan işğörenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

#### **d. Eğitim ile İlgili Hipotezler**

$H_0$  : Okur-yazar olmayan işgörendenlerin performans puanları ile ilkokul mezunu işgörendenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : Okur-yazar olmayan işgörendenlerin performans puanları ilkokul mezunu işgörendenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

$H_0$  : Okur-yazar olmayan işgörendenlerin performans puanları ile ortaokul-lise mezunu işgörendenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : Okur-yazar olmayan işgörendenlerin performans puanları ortaokul-Lise mezunu işgörendenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

$H_0$  : İlkokul mezunu işgörendenlerin performans puanları ile ortaokul-lise mezunu işgörendenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : İlkokul mezunu işgörendenlerin performans puanları, ortaokul-lise mezunu işgörendenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

#### **e. Sosyal Statü ile İlgili Hipotezler**

$H_0$  : Soydaş-göçmen işgörendenlerin performans puanları ile İstanbul doğumlu işgörendenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : İstanbul doğumlu işgörendenlerin performans puanları soydaş göçmen işgörendenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

$H_0$  : Soydaş-göçmen işgörendenlerin performans puanları ile İstanbul dışından gelmiş işgörendenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : Soydaş-göçmen işgörenlerin performans puanları İstanbul dışında gelmiş işgörenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

$H_0$  : İstanbul doğumlu işgörenlerin performans puanları ile İstanbul dışından gelmiş işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

$H_1$  : İstanbul doğumlu işgörenlerin performans puanları, İstanbul dışından gelmiş işgörenlerin performans puanlarından daha düşüktür.

## **2. İşgören Performansı-İşletme Toplam Faktör Verimliliği İlişkisi ile İlgili Hipotezler**

$H_0$  : İşgörenlerin toplam performansı ile işletme toplam faktör verimliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$  : İşgörenlerin toplam performansı ile işletme toplam faktör verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani; başarılı işgörelere sahip işletmelerin toplam faktör verimliliği de yüksek olacaktır.

İşletmenin en önemli unsuru işgörenlerdir. Onların işletme amaçlarına uygun olarak yüksek performans göstermeleri işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

İşgörenlerin işleri yavaşlattığı veya grev'e gittikleri dönemlerde işletmelerin zarar ettikleri ve kapanma durumuna geldikleri bilinmektedir. İşlerin yavaşlatılması ise bir anlamda düşük performanstır. İşgörenlerin yüksek performansa sahip olmaları maliyetlerin azalmasına, çıktı miktarının artmasına yol açacaktır. Çıktı miktarının fazlalığı ise (uygun fiyat, reklam, pazarlama v.b. faaliyetlerin de etkisiyle) işletmenin daha fazla gelir elde etmesini sağlayacaktır.

## E. ÖNKABULLER

- Alınan örneklemin İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren deri sanayii deri işleme işkolundaki işletmeleri ve işgörenleri temsil ettiği,

- Performans değerlendirme ölçeğinin ustabaşılar tarafından dürüst ve samimi olarak doldurulduğu,

- Performans değerlendirme ölçeğinin işgören performansını ölçtüğü varsayımından hareket edilmiştir.

## F. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Araştırma İstanbul'da deri sanayiinde (deri işleme sanayii işkolunda) faaliyet gösteren 30 işletme ve bu işletmelerde çalışan 927 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir.

- Bu nedenle sonuçlar deri sanayii ile sınırlıdır. Kasım 1992 ve daha önceki tarihlerde taşınma işlemini tamamlamış, personel ve üretim planlamasını yapıp faaliyete başlamış işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır.

- Araştırma, ustabaşılar ve yöneticilerden alınan bilgilerle sınırlıdır.

Araştırmanın uygulanmasıyla ilgili olarak aşağıdaki sınırlılıklardan sözedilebilir:

- İşletmelerin faaliyetine ilişkin düzenli bir kayıt sisteminin olmayışı,

- İşletmelerin, işletme dışından planlanan ve uygulanmak istenen araştırmalara olumlu cevap vermemeleri,

• Toplam faktör verimliliğinin ölçülmesinde gerçek ciro ile mal ve hizmet satışları maliyeti konusunda yöneticilerin vergi durumunun ortaya çıkarılması korkusu, dışarıya bilgi vermeme prensipleri vb. nedenlerle olumlu yaklaşımları uygulama ile ilgili sınırlılıkları oluşturmaktadır.

## G. TANIMLAR

**Verimlilik:** Verimlilik üretime katılan üretim vasıtaları (input) ile istihisalden elde edilen hasıla (output) arasındaki orandır. Üretime katılan üretim vasıtaları: Tabii kaynaklar (toprak), hammadde ve malzeme, sabit tesisat, makina ve teçhizatı ve insan emeğidir <sup>1</sup>.

**Toplam Faktör Verimliliği :** İşletmenin safi satış hasılatının mal ve hizmet satışları maliyetine oranıdır. Toplam faktör verimliliği oranının % 100'den büyük olması olumlu, % 100'den küçük olması ise olumsuz bir durumdur. Bu oranın arttırılabilmesi için ya satış hasılatının arttırılması ya da maliyetlerin düşürülmesi gerekmektedir. Satış hasılatının arttırılması ise daha çok işletme dışı koşullara bağlıdır. Maliyetlerinin azaltılması ise büyük oranda yöneticilerin iradesindedir. Ucuz ve kaliteli hammadde ve malzemenin temini, işgücünün verimli kullanılması ve benzeri tedbirlerle maliyetler büyük oranda azaltılabilir.

**Performans (Başarı):** Sözlük anlamı; Bir işi bir çalışmayı istenildiği gibi bitirmektir. Başarı; bir işi yapan bireyin ya da grubun o işle amaçlanan hedefe ulaşip ulaşmadığının kalite ve kantite olarak anlatımıdır. İşletmede işgörenin başarısının sağlanabilmesi için uygun ortam ve imkanların sağlanması gerekmektedir.

**Performans Değerleme:** Herbir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların yöneticiler tara-

---

<sup>1</sup> Sabahattin Zaim, Çalışma Ekonomisi, İst: Filiz Kitabevi, (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 7.baskı), 1986,s.283.

fından analiz edilmesi de onun başarısının değerlemesidir <sup>2</sup>. Başarı değerleme çalışması işgörenlerin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerinin, yetersizliklerinin ve geliştirilme potansiyellerinin tesbiti amacıyla yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Yani; işgörenin gerçek başarısı ile sağlaması gereken başarının karşılaştırılması bu çalışmanın özünü oluşturmaktadır.



---

<sup>2</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İst.İ.Ü.İşletme.Fak.Yay No:248.1991,s.155.

## II. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

İşgören performansının işletme Toplam Faktör Verimliliği (TFV) ile ilişkisinin saptanabilmesi için önce işgörenlerin performansını değerlemeye yönelik PDÖ (Performans Değerleme Ölçeği) ile İşletmenin T.F.V. nin saptanmasını sağlayacak ölçek kullanılmıştır. Araştırma bu özellikleri ile tarama modelindedir. Bu bölümde araştırma evreninin, örneklemin seçimi, veri toplama araçlarının ve istatistiksel işlemlerinin tanıtımının yapılması üzerinde durulacaktır.

### A. ARAŞTIRMA EVRENİ

Araştırma, işgören performansının işletme T.F.V. ile ilişkisini saptayabilmek amacıyla Deri Sanayii Deri İşleme İşkolunda yapılmıştır. Araştırmanın bu işkolunda yapılmasının başlıca nedenleri şunlardır.

- Deri işleme sanayiinde yapılan işlerin diğer bazı sanayii kollarına göre daha emek-yoğun olmasının düşünülmesi (Emek-yoğun işkollarında işletmenin karlılık ve verimliliğin'de işgörenlerin performansı en önemli etkenlerden biridir),
- Bu sanayi işkolunda faaliyet gösteren işletmelerin sadece deri işlemeye ilgili olmaları TFV'nin ölçülmesi ve işgörenlerin performansıyla ilişkisinin saptanmasında kolaylık sağlayacağını düşünülmesi,
- Bu alanda faaliyet gösteren her işletmedeki işgörenlerin benzer faaliyet göstermeleri, performans değerlendirme sonucunda karşılaştırmalar yapabilmeye imkan sağlayacağını düşünülmesi,

• Ayrıca toplam faktör verimliliğinin ölçülmesinde kriter olarak kullanılan mal ve hizmet satışları maliyetlerinin (ulaşım, su, yakıt, enerji, işçilik vb. konularda işletmelerin) yapısal farklılık göstermemesi için araştırmanın İstanbul ili Tuzla Organize Deri Sanayii bölgesinde deri işleme sanayii işkolunda faaliyet gösteren işletmelerde yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilecek veriler aynı işkolunda faaliyet gösteren benzer imkanlara sahip deri sanayii işletmeleri için geçerlidir. Bu işletmelerin sayısı Deri İşverenleri Sendikası ve Türkiye Deri Sanayicileri Derneğinden alınan bilgilere göre 78'dir. Bu işletmelerde çalışan personel sayısı hakkında ise sağlıklı bilgilere ulaşılmamıştır.

## **B. ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ**

Araştırmanın yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, Organize Deri Sanayi Bölgesinde Deri Sanayii Deri İşleme İşkolunda faaliyet gösteren işletmelerde yapılmasının kararlaştırılmasından sonra örneklemin seçimi üzerinde durulmuştur. Daha önce Kazlıçeşmede faaliyet gösteren bu işletmeler Organize Deri Sanayi Bölgesine taşınma işlemine 1989 yılında başlamışlardır.

Bu özel durum sebebiyle en geç Kasım 1992 tarihinde taşınma işlemini tamamlamış, üretim ve personel planlamasını yapıp faaliyete geçmiş, toplam 44 işletme araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Örnekleme oluşturan işletmelerin tümüne gidilerek işletme sahipleri ve yöneticileriyle görüşülmüş ve araştırmanın işletmelerinde yapılmasını kabul eden işletmelere ustabaşlarının işgörenleri değerleyeceği Performans Değerleme Ölçeği (işgörenlerin sayısı kadar) ve 1 adet toplam faktör verimliliğini ölçmeyi ve işletmeyle ilgili bilgiler alabilmeyi sağlayacak form bırakılmıştır. Bırakılan

formların 33 adedi doldurulmuş olup 3 işletmenin formları işaretleme yetersizliği nedeniyle değerlemeye alınmamıştır.

### C. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

İşgörenlerin performansının değerlendirilmesi ve işletmeyle ilgili verilerin toplanması için 2 ölçek kullanılmıştır. Bunlardan birincisi işgörenlerin performans düzeyini (performansı belirlediği düşünülen 10 faktörü) ölçmeye yarayan Performans Değerleme Ölçeğidir.

Araştırmada kullanılan ölçek Cuming tarafından geliştirilen ölçeğin benzeridir. Cuming'in<sup>3</sup> ölçeğinde performans faktörleri 7 iken 3'ü tarafımızdan eklenmiştir.

Performans Değerleme Ölçeği performansı belirlediği düşünülen 10 faktörden ibaret olup bu faktörler şunlardır:

- İşgörenin çalışma hızı,
- Yapılan işin kalitesi,
- Çalışma dikkati,
- Çalışma arkadaşlarıyla işbirliği,
- Çalışma arkadaşlarına karşı tutumu,
- İşine karşı sorumluluğu,
- Zaman kullanımı,
- Üstlerine karşı tutumu,
- Problem çözme yeteneği,
- Yaptığı işe karşı ilgisi,

İşgörenlerin performansını değerlemek için ustabaşılar tarafından herbir işgören için doldurulan performans değerlendirme ölçeği grafik değerlendirme tekniği (başarı faktörlerine göre bireysel değerlendirme) özelliği taşımaktadır.

---

<sup>3</sup> Bkz. Maurice W. Cuming, The Theory and Practice of Personnel Management, London: Butler and Tanner Ltd, 1968.s.120-121

Bu teknikte ölçek, performansı belirleyen her bir faktör çok düşük, düşük, normal, iyi, mükemmel (çok iyi) olmak üzere beş seçim noktasından oluşmuş ve nasıl işaretleneceği dolduracak ustabaşına yönerge ile belirtilmiştir.

İşgörenlerin performansının değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan ölçeğin işletmede işgöreni en iyi tanıdığı varsayılan ustabaşılar tarafından doldurulması istenmiştir. Bilgilerin kullanılabilir olması ve değerlendiricilerden kaynaklanabilecek hataların giderilmesi veya en aza indirilmesi amacıyla değerlendirmeyi yapacak ustabaşılarla eğitim amacıyla-bir görüşme yapılmış, anlaşılmayan noktalar ustabaşılara açıklanmıştır.

Performans değerlendirme ölçeğinde ayrıca ustabaşının adı soyadı, değerlendirilen işgörenin adı soyadı, cinsiyeti, görevi, işletmede çalışma süresi, eğitim düzeyi ve sosyal statüsü gibi konular yer almıştır. Ölçek Ek 1'de verilmiştir.

Ölçek doldurulduktan sonra herbir işgören için değerlendirme yapılırken çok kötü 1, kötü 2, normal 3, iyi 4, mükemmel 5 olarak puanlanmıştır.

Araştırmada kullanılan 2. ölçek ise Toplam Faktör Verimliliğini (ciro ile mal ve hizmet satışları maliyeti oranını) ölçmeye yönelik MPM'nin kullandığı T.F.V ölçeğidir. Ayrıca bu ölçekte işletmenin ölçeğini belirlemeye yönelik (personel sayısı ve işletmenin motor gücü hakkında) sorular yer almaktadır.

Ayrıca son 1 yılda işe alınan eleman sayısı, son 1 yıl'da işten çıkarılan eleman sayısı, verimsiz çalışma nedeniyle işten çıkarılan işçi sayısı, kullanılan teknoloji, işletmede bulunan birimler, verimliliği arttırmanın mümkün olup olmadığını belirlemeye yönelik sorular 2. ölçekte yer almıştır(Bkz Ek 2).

## D. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Araştırma kapsamına alınan işgörenlerin performanslarını değerlendirme çalışmasının yapılabildiği toplam faktör verimliliği üzerindeki etkisinin saptanması için SPSS paket programı kullanılmıştır.

Performans düzeyinin yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim ve sosyal statü grupların arasında farklılık gösterip göstermediğini tesbit etmek için t testi, ve varyans analizi yöntemi kullanılmıştır.

İşgören performansı işletme toplam faktör verimliliği arasındaki ilişki Pearson Çarpım Momentler Korelasyonu ile, Performans üzerinde yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim ve sosyal statü faktörünün etkisini ölçmek için Çoklu Lineer Regresyon Analizinden yararlanılmıştır.

### 1. Korelasyon (Pearson Çarpım Momentler Korelasyonu)

Korelasyon tablo halinde olmaktan ziyade liste halinde verilmiş olan verilerin ilişkisini ölçmeğe yarayan ölçüler kategorisidir.

Pearson'ın korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değişken değerler alır. O halde "r" ile sembolize edilen korelasyon katsayısının üst limiti +1'dir.  $r = -1$ 'de ise, mükemmel negatif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Eğer her iki değişkene ait değerler koordinatlar ekseninde işaretlendiği zaman rastgele dağılmışlarsa  $r = 0$  olur.  $r = 0$  olması mutlaka iki değişken arasında ilişki yoktur şeklinde yorumlanmamalıdır. Çünkü değişkenler arası doğrusal olmayan ilişki mevcut olduğu zaman da  $r = 0$  olabilir<sup>4</sup>.

En çok kullanılan korelasyon tekniği "Pearson Çarpım Momentler Korelasyonu"dur.

---

4 Tülin İçli, Sosyal Bilimlerde İstatistik, İst:İ.Ü.Fen Fak Basımevi, No.5379, 1987, s.90-100.

Böyle bir korelasyon hesabı için değişik formüller geliştirilmiştir. Bunlar ölçümlerin standart puanlara dönüştürülmüş değerlerini, ortalamalarından sapmaları ve ham puanları kullanan formüllerdir.

Pearson Çarpım Momentler Korelasyonu, eşit aralıklı ve oranlı ölçeklerle elde edilmiş veriler için kullanılır. Sıralamalı veriler için sıra farkları korelasyonu, sınıflamalı veriler için ise kontinjesi katsayısı gibi teknikler kullanılır<sup>5</sup>.

## 2. Varyans Analizi.

Karşılaştırmak istenen grup ortalamalarının ikiden çok olması halinde Varyans analizi kullanılır. Bu aslında, bir değişkenlik çözümlenmesidir. Ortalamalar, doğrudan girmez formüller, çözümlenmeye girenler, ortalamalar arası değişkenlik değerleridir.

Bir değişkenin yalnızca iki düzeyinin denendiği (yalnızca iki grubun karşılaştırıldığı) araştırma durumları giderek azalmaktadır. Bunun yerine, bir değişkenin değişik ve çok sayıda düzeylerinin karşılaştırılması yeğlenmektedir. İlişkisel çözümlenelerde bu çok önemlidir. Çünkü yalnızca iki düzeyin karşılaştırılmasında aradaki ilişkinin doğrusal olduğu kabul edilir.

Ayrıca iki veya daha çok sayıdaki değişkenin değişik sayıdaki düzeylerinin bir arada karşılaştırılmasına olanak veren "faktöryel" (factorial) çözümlenmeler de ancak bu tür bir değişkenlik çözümlenmesi ile yapılabilir. Böyle bir çözümlenme "bir değişkenin hangi düzeyinin daha etkili olduğu" sorusu yerine "bir değişkenin hangi düzeyi öteki değişkenin hangi düzeyinde en iyi sonuç verdiği" şeklindeki bir soruyu cevaplamaya yöneliktir.

---

5 Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ank: Taş Yay, 1984,s.233-234.

Değişkenlik çözümlemesinde, grupların aynı evrenden gelmeleri bir başka deyişle farklı etkilenmemeleri halinde gruplar arası ve gruplar içi ortalama değişkenler birbirine çok "yakın" ya da ideal olarak "eşit" olurlar. Grupların farklılaşması gruplar arası değişkenliğin gruplar içindekinden büyüklüğü ile gerçekleşir. Bu iki değişkenliğin oranı olan "F" katsayısı arttıkça grupların manidar farklılaşma olasılığı da artar. Katsayı 1.00 ise farklılaşmanın olmadığı kabul edilir<sup>6</sup>.

### 3. t Testi.

Farkların incelenmesi ile ilgili denencelerin test edilmesi işinde çeşitli standart puan ve dağılımlardan yararlanılmaktadır. Bunlardan biri de "t" değerleridir.

Gruplar arasındaki karşılaştırmalar bir çok durumda "t" değeri ile yapılmaktadır. Bu değeri kullanarak bir denenceyi test etmek bazı kuram, sayıltı ya da koşullara dayanmaktadır.

Bunların başında örneklemin yansız ve tek olduğu gelmektedir, esas olacak olasılık (örneği 0.05) ancak o farkın yansız örnekleme yolu ile elde edilmiş, tek fark olduğu varsayımına dayanarak kullanılabilir bir ölçüttür. Bunun için eğer araştırmacının elinde karşılaştırmak için ikiden fazla grup varsa, işe bunları ikişer gruplar halinde "t" değeri kullanarak karşılaştırma ile başlanması hatalıdır.

Kontrollü Ön ve Son-Test Modellerde, istatistik analizler yoluyla grupların karşılaştırılması yollarından biri "t" puanının "farklar arasındaki farkın test edilmesi" yöntemiyle hesaplanması olduğu belirtilir. Ancak araştırma durumunun, mutlaka, "Kontrollü Ön ve Son-Test" model durumunda olması da zorunlu değildir. Hangi türde olursa olsun, eğer iki grup karşılaştırılacak ise, istatistik analiz farklar arasındaki farkın test edilmesi biçiminde olmalıdır.

---

6 Niyazi Karasar, a.g.e.,s.250-254.

Farkların incelenmesi ile ilgili denencelerin test edilmesi işin- de "t" puanının kullanılıp kullanılmayacağı, hangi yöntemin kulla- nılacağına karar verilmesi için örneklemin büyük ya da küçük oluşu, dağılımın biçimi ve normale olan yaklaşımı, karşılaştırılacak grup- lardaki obje sayısının eşit olup olmadığı, evren varyansının bilinip bilinmediği, varyansların eşit olup olmadığı gibi durumların incelen- mesi gerekmektedir<sup>7</sup>.

#### 4. Çoklu Lineer Regresyon Analizi.

Birden fazla bağımsız değişkenin (araştırmamızda yaş, cin- siyet, kıdem, eğitim ve sosyal statünün) bağımlı değişken olan (performans puanı) üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak çoklu lineer regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu model aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \beta_3 x_{3i} + \beta_4 x_{4i} + \dots + \beta_p x_{pi} + \epsilon_i$$

$Y_i$  = Bağımlı değişken

$\beta_0$  = Sabit sayı

Analizde yer alan R kare değerleri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende yarattığı değişiklikleri göstermektedir.

**Beta Katsayıları:** Bağımsız değişkenlerdeki; bir birimlik artı- şın bağımlı değişkende yaratacağı değişiklikleri (yaratacağı beklenen değişikliği) göstermektedir.

**Sabit değer** ise bağımsız değişkenlerin değeri 0 iken bağımlı değişkenin alacağı değer ne olacağını gösterir.

---

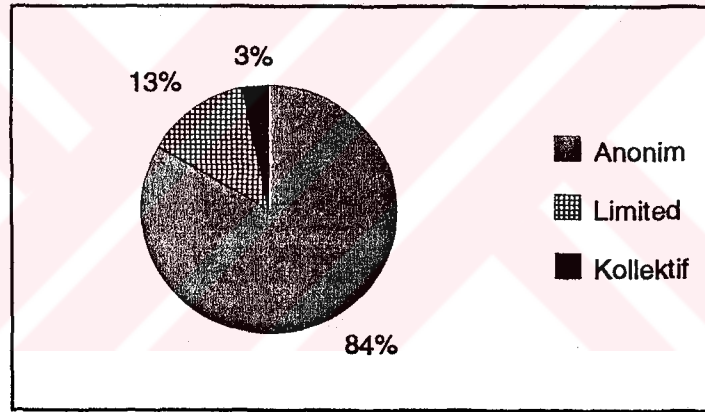
7 Saim Kaptan, Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemler, Ank:Tekışık Matb.1981,s.272-277.

### III. BULGULAR

#### A. İŞLETMELERE AİT BİLGİLER

##### 1. İşletmenin Türü

Araştırma kapsamına alınan 30 işletmenin 25'i (% 83.3) Anonim, 4'ü (% 18.3) Limited ve 1'i (% 3.3) Kollektif Şirket Statüsündedir(Şekil1).



Şekil-1 İşletmenin Türü

##### 2. İşletmede Çalışan Personel Sayısı

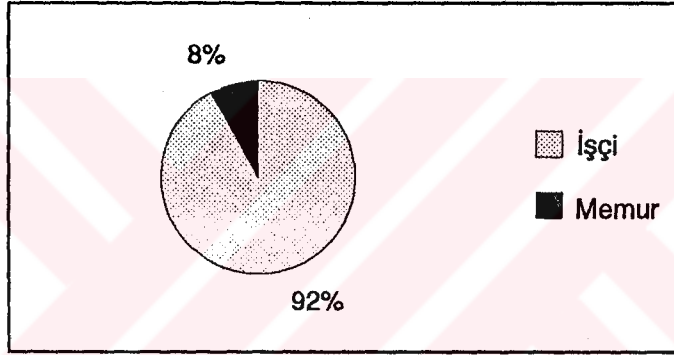
Araştırma yapılan 30 işletmede çalışan toplam personel sayısı 1104'tür. Bunların 96'sı (% 8.7) memur, 1008'i (% 91.3) işçidir. 1008 işçiden 81'i (% 8) Bekçi-şoför-temizlikçi-aşçı olup üretime doğrudan katkıda bulunmadığı düşünüldüğü için araştırma kapsamına alınmamıştır. 1008 işçiden 927'sinin (% 92) performansları değerlendirilmiştir. 1008 işçiden 42'si ustabaşıdır. Ustabaşılardan 42'si yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir(Bkz.Tablo.1).

TABLO : 1  
İŞLETMELERDE ÇALIŞAN PERSONEL (İŞÇİ-MEMUR) SAYI ve ORANLARI

TOPLAM PERSONEL SAYISI İŞÇİ	MEMUR SAYISI	İŞÇİ SAYISI	PERFORMANSI İŞÇİ SAYISI	DEĞERLEMESİ ALINMAYAN SAYISI
1104	96 (% 8.7)	1008 (% 91.3)	927 (% 92)	81 (% 8)

### 3. İşletmelerde Son Bir Yılda İşe Alınan Eleman Sayısı

İşletmelerde son 1 yılda işe alınan eleman sayısı 244 kişi olup, bunların 225'i (% 92.2) işçi, 19'u (% 7.8) memurdur(Şekil.2).



Şekil-2 İşletmelerde Son Bir Yılda İşe Alınan Eleman Sayısı.

Bu oranın işçiler yönünden yüksek olması deri işleme işkolunda yapılan işlerin emek-yoğun olması ile açıklanabilir. İşletmelerin talepleri karşılayabilmesi ve daha fazla üretimde bulunabilmesi için özellikle işçilere daha fazla ihtiyacı vardır. Memur kadrolarını ise genellikle muhasebe, üretim ve personel işleri ile uğraşan kişiler oluşturmaktadır. Memur kadrolarının yetersiz oluşu üretimde fazla bir düşüşe sebep olmayabilir. İşçilerin sayıca yetersizliği ise kapasite kullanım oranının düşük olmasına yol açacaktır.

#### 4. İşletmelerde Son 1 Yılda İşten Çıkarılan İşçi Sayısı İle Verimsiz Çalışma Nedeniyle İşten Çıkarılan İşçi Sayısı

İşletmelerde son 1 yılda çeşitli nedenlerle işten çıkarılan işçi sayısı 63, verimsiz çalışma nedeniyle işten çıkarılan işçi sayısı 32 (% 50.7)'dir (Tablo.2).

İşten çıkarılan işçilerin % 50.7'sinin verimliliğinin düşük olması bu işçilerin gerek aldığı ücreti hak etmemesi ve gerekse araç ve gereç kullanımındaki yetersizliği nedeniyle önemli bir maliyet unsuru olmalarıyla açıklanabilir. Dolayısıyla, her iş kolunda olduğu gibi deri sanayii işkolundada düşük verimlilik işten çıkarılma için önemli bir sebeptir.

TABLO : 2  
SON 1 YILDA İŞTEN ÇIKARILAN İŞÇİ SAYISI İLE  
VERİMSİZ ÇALIŞMA NEDENİYLE İŞTEN ÇIKARILAN İŞÇİ SAYISI

İŞTEN ÇIKARILAN İŞÇİ SAYISI	VERİMSİZ ÇALIŞMA NEDENİYLE İŞTEN ÇIKARILAN İŞÇİ SAYISI
63	32 (% 50.7)

#### 5. İşletmelerde Bulunan Birim ve Bölümler

TABLO : 3  
İŞLETMELERDEKİ BİRİM/BÖLÜM SAYISI ve ORANLARI

BİRİM/BÖLÜM ADI	İŞLETME SAYISI	(%)
Muhasebe/Finans	30	(% 100)
Üretim	24	(% 80)
Personel	12	(% 40)
Satın Alma	8	(% 26)
Pazarlama	6	(% 20)

İşletmelerin tümünde muhasebe işini yapan elemanlar bulunmaktadır. Yukarıdaki oranlar işletmelerin nelere önem verdiği önemli bir göstergesidir. Bu işletmelerde araştırma-geliştirme birimlerinin veya bölümlerinin bulunmayışı önemli bir noksanlıktır. Üretim, personel, satın alma ve pazarlama kadar bilgi işlem ve özellikle araştırma-geliştirme faaliyetleride önemli olmalıdır. Ülkemizin araştırma-geliştirme bakımından 42'nci sırada olmasının önemli nedenini Ar-Ge'ye önem verilmemesi ile açıklayabiliriz. Bu durum teknoloji geliştirmemeye, icatlarda bulunmamaya ve teknoloji bakımından diğer ülkelere bağımlı olmaya yol açmaktadır.

## 6. İşletmelerin Teknoloji Kaynakları

TABLO : 4  
DERİ SANAYİİ İŞLETMELERİNDE UYGULANAN  
TEKNOLOJİ KAYNAKLARI

TEKNOLOJİ KAYNAĞI	İŞLETME SAYISI	(%)
Klasik Teknoloji (Herkesin Bildiği)	8	% 26.7
Klasik+Kendi Geliştirdiği Teknoloji Kombinasyonu	13	% 43.3
Dışardan Lisansla Alınan Teknoloji	2	% 6.7
Kendi Geliştirdiği+Lisansla Alınan Teknoloji Kombinasyonu	2	% 6.7
Kendi Geliştirdiği+Dışarıdan Aldığı+Klasik Teknoloji	5	% 16.6.

Ankete cevap veren işletmelerin yarıya yakın bölümü (% 43.3) Klasik+Kendi Geliştirdiği teknoloji kombinasyonunu uygulamaktadır (Tablo 4).

TABLO : 5  
PIYASADA SİZDEN DAHA YENİ TEKNOLOJİ KULLANAN İŞLETME VAR MI?

ŞIKLAR	F	%
Evet (Bizden daha yeni teknoloji kullanan işletmeler var)	21	% 70
Hayır (En yeni teknolojiyi biz kullanıyoruz)	5	% 16.7
Bilmiyorum	4	% 13.3

Yöneticilerin büyük bir bölümü başka işletmelerin daha yeni teknoloji kullandıkları fikrindedirler.

Yöneticilerin büyük bir bölümü (% 66.7) işçi başına ürün miktarının en yüksek olduğu teknolojiyi kullanmadıkları fikrindedirler (Tablo.6).

TABLO : 6  
İŞÇİ BAŞINA ÜRÜN MİKTARININ EN YÜKSEK OLDUĞU  
TEKNOLOJİ Mİ KULLANIYORSUNUZ?

ŞIKLAR	TOPLAM	%
EVET	10	33.3
HAYIR	20	66.7

İşçi başına ürün miktarının en yüksek olduğu teknolojinin kullanılmasının oranının düşük olması işgörenlerin verimliliğini de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durum aynı zamanda ihraç edilen deri ürünlerinin diğer ülkelerle rekabetini olumsuz yönde etkileyebileceğini düşündürmektedir.

## 7. Verimliliği Arttırma Konusunda Yöneticilerin Görüşleri

Yöneticilerin % 96.7'si işletmelerde verimliliği arttırmanın mümkün olduğunu belirtmişlerdir(Tablo.7).

TABLO : 7  
İŞLETMELERDE VERİMLİLİĞİ ARTTIRMAK MÜMKÜN MÜ?

ŞIKLAR	TOPLAM	%
EVET	29	96.7
HAYIR	1	3.3

Verimliliği arttırmak yöneticilerin önde gelen amaçlarından-  
dır. Verimliliği arttırmak bir ihtiyaçtır. Ancak yöneticiler bu amaca  
nasıl ulaşabilecekleri konusunda yeterli bilgiye sahip değildir.  
Bunun için özellikle üniversite-sanayii işbirliğinin sağlanması gerek-  
mektedir.

## B. ARAŞTIRMAYA KATILAN DENEK GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

### 1. Yaş Dağılımı

Araştırma kapsamına alınan 30 işletmede performansı değeri-  
lenen 927 işgörenin % 36.1'i 13-25 arası yaş grubunda, % 54.7'si  
26-38, % 9.2'si 39-61 yaş grubunda olduğu görülmüştür (Tablo.8).

TABLO : 8  
İŞGÖRENLERİN GRUPLANDIRILMIŞ YAŞ DAĞILIMI

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. 13-25 YAŞ	336	36.1	36.1
2. 26-38 YAŞ	492	54.7	63.9
3. 39-61 YAŞ	101	9.2	100.0
TOPLAM	927	100	
Medyan	28.103	Basıklık K. 0.876	Çarpıklık K. 8.068

### 2. Cinsiyet Dağılımı

Bu işgörenlerin % 79.8'i erkek, % 20.2'si kadındır(Tablo 9).

TABLO : 9  
İŞGÖRENLERİN CİNSİYETİ

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. ERKEK	740	79.8	79.8
2. KADIN	187	20.2	100
TOPLAM	927	100.0	
Medyan	1.126	Basıklık K. 0.218	Çarpıklık K. 1.489

### 3. Kıdem Dağılımı

İşgörenlerin % 22.7'si halen çalıştıkları işletmede 1 yıl ve daha az, % 77.3'ü 1 yıldan fazla çalışmaktadırlar (Tablo.10).

TABLO : 10  
İŞGÖRENLERİN KIDEMİ (İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ)

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. 1 YIL ve DAHA AZ	210	22.7	22.7
2. 1 YILDAN FAZLA	717	77.3	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan	1.854	Basıklık K. 0.288	Çarpıklık K. 1.309

### 4. Eğitim Düzeyi

Eğitim durumu açısından ele alındığında % 10.9'u eğitim görmemiştir. % 81.4'ü ilkokul mezunu, % 7.7'si ise ortaokul (ortaokul terk-lise terk) lise düzeyinde eğitim görmüşlerdir(Tablo.11).

TABLO : 11  
İŞGÖRENLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİ

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Okur-Yazar Değil	101	10.9	10.9
2. İlkokul	755	81.4	92.3
3. Ortaokul ve Lise	71	7.7	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 1.980	Basıklık K. 2.381	Çarpıklık K. 0.182	

İşgörenlerin % 10.9'unun okur-yazar dahi olmayışı, ülkemizde eğitim sisteminin yetersizliği ile birlikte ekonomik durumun bu insanların küçük yaşta çalışmaya zorunlu kılacak kadar kötü olması ile açıklanabilir.

### 5. Sosyal Statü

İşgörenlerin % 5.4'ü soydaş-göçmen, % 12.3'ü İstanbul doğumlu, % 82.3'ü İstanbul dışından gelmiştir(Tablo.12).

TABLO : 12  
İŞGÖRENLERİN SOSYAL STATÜSÜ

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Soydaş-Göçmen	50	5.4	5.4
2. İstanbul Doğumlu	114	12.3	17.7
3. İstanbul Dışından Gelmiş	763	82.3	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 2.893	Basıklık K. 4.071	Çarpıklık K. 2.263	

İşgörenlerin büyük bir bölümünü İstanbul dışından gelenlerin oluşturmasının en önemli nedenleri olarak İstanbul'un bir sanayii şehri olması, göç edilen yerlerin iklim ve coğrafi özellikleri, iş alanlarının kısıtlı oluşu, terör ve tabii afetler, nüfus artışı ve sanayiinin özellikle Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşması sayılabilir.

### C. İŞGÖRENLERİN PERFORMANS DÜZEYLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR

927 işgörenin performans düzeylerine bakıldığında % 1.2'sinin düşük, % 24.6'sının normal, % 58'inin yüksek % 16.2'sinin ise çok yüksek performansa sahip olduğu söylenebilir(Tablo.13).

TABLO : 13  
İŞGÖRENLERİN GRUPLANDIRILMIŞ PERFORMANS DAĞILIMI

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIMI	TOPLAM % DAĞILIMI
1. 10-20 PUAN (DÜŞÜK)	11	1.2	1.2
2. 21-30 PUAN (NORMAL)	228	24.6	25.8
3. 31-40 PUAN (YÜKSEK)	538	58.0	83.8
4. 41-50 PUAN (ÇOK YÜKSEK)	150	16.2	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 33.884	Basıklık K. 0.105	Çarpıklık K. 0.224	

## D. İŞTEKİ BAŞARI FAKTÖRLERİ AÇISINDAN ELDE EDİLEN BULGULAR

### 1. İşgörenlerin Çalışma Hızı İle İlgili Bulgular

İşgörenlerin % 0.8'i çok düşük, % 6.3'ü düşük, % 28.6'sı normal % 42,5'i yüksek, % 21.9'unun çok yüksek çalışma hızına sahip oldukları bulunmuştur (Tablo.14).

TABLO : 14  
İŞGÖRENİN ÇALIŞMA HIZI

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Çok Düşük (Çok Kötü)	7	0.8	0.8
2. Düşük (Kötü)	58	6.3	7.0
3. Orta (Normal)	265	28.6	35.6
4. Yüksek	394	42.5	78.1
5. Mükemmel	203	21.9	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 3.839	Basıklık K. 0.218	Çarpıklık K. 0.382	

İşgörenlerin verimliliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri işgörenlerin çalışma hızlarıdır. Deri işleme işkolundaki işgörenlerin % 7.1'inin çalışma hızının düşük ve çok düşük olması işletmelerin verimliliğinin de düşük olmasına etkiye bulunabileceğini düşündürmektedir.

### 2. İşgörenlerin Yaptıkları İşin Kalitesi İle İlgili Bulgular

İşgörenlerin % 0.5'inin yaptığı işin kalitesi kabul edilemez derecede kötü, % 10.2'sinin kötü, % 42.2'sinin normal, % 34.5'inin yüksek, % 12.5'inin ise mükemmel kalitede iş ürettikleri belirlenmiştir (Tablo.15).

TABLO : 15  
İŞGÖRENİN YAPTIĞI İŞİN KALİTESİ

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1 Çok düşük (çok kötü)	5	0.5	0.5
2 Düşük (kötü)	95	10.2	10.8
3 Orta (Normal)	391	42.2	53.0
4 Yüksek	320	34.5	87.5
5 Mükemmel	116	12.5	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 3.430 Basıklık K. 0.400 Çarpıklık K. 0.035			

İşgörenlerin verimliliğini belirleyen ikinci önemli faktör, yapılan işin kaliteli olup olmadığıdır. İşgören istenilen kalitedeki işi istenilen zamanda bitirebiliyorsa verimli işgörendir. İşgörenlerin % 10.7'sinin düşük ve çok düşük kalitede iş yapması bu sektörde eğitime büyük ihtiyaç olduğunu düşündürmektedir.

### 3. İşgörenlerin Çalışma Dikkatleri İle İlgili Bulgular

İşgörenlerin % 0.6'sının çalışma dikkat düzeyi çok düşük, % 14'ünün düşük, % 45'inin normal, % 28'3'ünün yüksek, % 12.1'inin ise çok yüksektir(Tablo.16).

TABLO : 16  
İŞGÖRENİN ÇALIŞMA DİKKATİ

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBE % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Çok Düşük (Çok Kötü)	6	0.6	0.6
2. Düşük (Kötü)	130	14.0	14.7
3. Orta (Normal)	417	45.0	59.7
4. Yüksek	262	28.3	87.9
5. Çok Yüksek (Mükemmel)	112	12.1	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 3.28	Basıklık K. 0.455	Çarpıklık K. 0.172.	

#### 4. İşgörenlerin Çalışma Arkadaşlarıyla İşbirliği ile İlgili Bulgular

İşgörenlerin % 0.9'unun çok düşük, % 11.1'inin düşük, % 47,4'ünün normal, % 30'unun yüksek, % 10.7'si ise çalışma arkadaşlarıyla mükemmel işbirliği yapmaktadır(Tablo.17).

TABLO : 17  
İŞGÖRENİN ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İŞBİRLİĞİ

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBE % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Çok düşük (Çok Kötü)	8	0.9	0.9
2. Düşük (Kötü)	103	11.1	12.0
3. Orta (Normal)	439	47.4	59.3
4. Yüksek	278	30.0	89.3
5. Mükemmel	99	10.7	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 3.303	Basıklık K. 0.197	Çarpıklık K. 0.130	

## 5. İşgörenlerin Çalışma Arkadaşlarına Karşı Tutumu İle İlgili Bulgular

İşgörenlerin % 1'inin arkadaşlarına karşı tutumu çok olumsuz, % 8.2'sinin olumsuz, % 41.7'sinin normal, % 37.5'inin yüksek, % 11.5'inin ise çok yüksek olumlu olarak bulunmuştur(Tablo.18).

TABLO : 18  
İŞGÖRENİN ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA KARŞI TUTUMU

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Çok Düşük (Çok Kötü)	9	1.0	1.0
2. Düşük (Kötü)	76	8.2	9.2
3. Orta (Normal)	387	41.7	50.9
4. Yüksek	348	37.5	88.5
5. Mükemmel	107	11.5	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 3.478	Basıklık K. 0.103	Çarpıklık K. 0.092	

## 6. İşgörenlerin İşine Karşı Sorumluluğu İle İlgili Bulgular

İşgörenlerin % 0.4'ünün işine karşı sorumluluğunun çok düşük, % 9.7'sinin düşük, % 37.9'unun normal, % 35.4'ünün yüksek, % 16.6'sinin ise çok yüksek olarak bulunmuştur(Tablo.19).

TABLO : 19  
İŞGÖRENİN İŞİNE KARŞI SORUMLULUĞU

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Çok Düşük (Çok Kötü)	4	0.4	0.4
2. Düşük (Kötü)	90	9.7	10.1
3. Orta (Normal)	351	37.9	48.0
4. Yüksek	328	35.4	83.4
5. Çok Yüksek (Mükemmel)	154	16.6	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 0.588	Basıklık K. 0.042	Çarpıklık K. 3.556	

## 7. İşgörenlerin Zaman Kullanımı İle İlgili Bulgular

% 0.9'unun zaman kullanımı çok olumsuz, % 12.8'inin olumsuz, % 49.3'unun normal % 26.4'ünün olumlu, % 10.6'sının çok olumlu olduğu bulunmuştur(Tablo.20).

TABLO : 20  
İŞGÖRENİN ZAMAN KULLANIMI

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Çok Düşük (Çok Kötü)	8	0.9	0.9
2. Düşük (Kötü)	119	12.8	13.7
3. Orta (Normal)	457	49.3	63.0
4. Yüksek	245	26.4	89.4
5. Mükemmel	98	10.6	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 3.326	Basıklık K. 0.195	Çarpıklık K. 0.224.	

## 8. İşgörenlerin Üstlerine Karşı Tutumu İle İlgili Bulgular

İşgörenlerin % 0.8'i çok olumsuz, % 13.2'si olumsuz, % 42.1'i normal, % 28.9'u olumlu, % 15.1'i ise üstlerine karşı çok olumlu tutuma sahiptir(Tablo.21).

TABLO : 21  
İŞGÖRENİN ÜSTLERİNE KARŞI TUTUMU

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBE % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Çok Düşük (Çok Kötü)	7	0.8	0.8
2. Düşük (Kötü)	122	13.2	13.9
3. Orta (Normal)	390	42.1	56.0
4. Yüksek	268	28.9	84.9
5. Mükemmel	140	15.1	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 3.358	Basıklık K. 0.588	Çarpıklık K. 0.094	

## 9. İşgörenlerin Problem Çözme Yeteneği İle İlgili Bulgular

İşgörenlerin % 0.8'i çok düşük, % 16.8'i düşük, % 48'i normal, % 27.2'si yüksek, % 7.2'si çok yüksek problem çözme yeteneğine sahiptir(Tablo.22).

TABLO : 22  
İŞGÖRENİN PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİ

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Çok Düşük (Çok Kötü)	7	0.8	0.8
2. Düşük (Kötü)	156	16.8	17.6
3. Orta (Normal)	445	48.0	65.6
4. Yüksek	252	27.2	92.8
5. Çok Yüksek (Mükemmel)	67	7.2	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 3.175      Basıklık K. 0.226      Çarpıklık K. 0.196			

### 10. İşgörenlerin Yaptıkları İşe Karşı İlgisi İle İlgili Bulgular

İşgörenlerin % 1.7'si çok düşük, % 14.1'i düşük, % 42.5'i normal, % 27.6'sı yüksek, % 14'ü ise işine karşı çok yüksek derecede ilgi duymaktadır(Tablo.23).

TABLO : 23  
İŞGÖRENİN YAPTIĞI İŞE KARŞI İLGİSİ

ŞIKLAR	MUTLAK SAYI	NİSBİ % DAĞILIM	TOPLAM % DAĞILIM
1. Çok Düşük (Çok Kötü)	16	1.7	1.7
2. Düşük (Kötü)	131	14.1	15.9
3. Orta (Normal)	394	42.5	58.4
4. Yüksek	256	27.6	86.0
5. Mükemmel	130	14.0	100.0
TOPLAM	927	100.0	
Medyan 3.303      Basıklık K. 0.440      Çarpıklık K. 0.038			

## **E. HİPOTEZLERLE İLGİLİ BULGULAR ve YORUM**

### **1. Yaş, Cinsiyet, Kıdem, Eğitim, Sosyal Statü Faktörleri İle Performans Puanı Arasındaki İlişkileri Test Eden Hipotezlerle İlgili Bulgular.**

#### **a. Yaş İle Performans Puanı Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Deri sanayii deri işleme işkolunda 30 işletmede 927 işgörene uygulanan performans değerlendirme ölçeği ile elde edilen verilerin analizi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre 13-25 arası yaşlardaki (genç) işgörenlerle 26-38 arası yaşlardaki (orta yaşlı) işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur (Tablo.24) Yani  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

Buna göre 13-39 yaş grubu işgörenlerin performansı birbirinden önemli ölçüde farklı değildir. Ancak yine de genç işgörenlerle daha yaşlı işgörenlerin performanslarının karşılaştırılmasına ihtiyaç vardır. Bu karşılaştırmada 13-25 yaş grubu ile 39-61 yaş grubu incelenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

$H_0$  : 13-25 arası yaşlardaki (genç) işgörenlerin performans puanları ile 39-61 arası yaşlardaki (yaşlı) işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.  $H_1$ : fark vardır. Bulgular  $H_1$  hipotezini doğrulamıştır. Bu fark yaşlı işgörenler lehine anlamlıdır(Tablo 25).

Yaşlı işgörenlerin genç ve orta yaşlı işgörenlerden daha yüksek performansa sahip olmalarında iş deneyimlerinin fazlalığının ve olgunluğun etkili olduğu kanısındayız. Deneyim fazlalığı bu işgörenlerin daha fazla sorumluluk almasına, alınan sorumluluğu yerine

getirmesine ve sonuçta da bu durumun yüksek performansa yol açtığını düşündürmektedir.

TABLO : 24  
YAŞ FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DEĞERİ	P DEĞERİ
1. 13-25 arası yaş (Gençler)	336	34.29	6.16	0.33	0.05	728.4	0.960
2. 26-38 arası yaş (Orta Yaş)	492	34.27	6.31	0.28			

TABLO : 25  
YAŞ FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DEĞERİ	P DEĞERİ
1. 13-25 arası yaş (Gençler)	336	34.29	6.16	0.33	3.02	167.10	0.003
3. 39-61 arası yaş (Yaşlılar)	101	36.36	5.97	0.59			

26-38 arası yaşlardaki (orta yaşlı) işgörenlerin performans puanları ile 39-61 arası yaşlardaki (yaşlı) işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur(Tablo.26). Bu fark  $H_1$  hipotezinde beklendiği gibi 39-61 arası yaşlardaki (yaşlı) işgö- renler lehine anlamlıdır.

TABLO : 26  
YAŞ FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DEĞERİ	P DEĞERİ
2. 26-38 arası yaş (Orta Yaş)	492	34.27	6.31	0.28	3.16	147.66	0.002
3. 39-61 arası yaş (Yaşlılar)	101	36.36	5.97	0.54			

Uygulanan varyans analizi de yukarıdaki bulguları destekler niteliktedir (Tablo.27).

TABLO : 27  
YAŞ FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA İLİŞKİSİ

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	F DEĞERİ	F DEĞERİ (ANLAMLILIK)
Gençler	336	34.29	6.16	0.33	4.980	0.0071
Orta Yaşlılar	492	34.27	6.81	0.28		
İleri Yaşlılar	101	36.36	5.97	0.59		

Yaşlı işgörenlerin genç ve ortayaşlı işgörenlerden daha yüksek performans puanlarına sahip olmaları, yaşlı işgörenlerin iş deneyimlerinin fazla olmasına, daha fazla hayat deneyimine (olgunluğa), amaçlarını daha önceki yaş devrelerinde belirleyip mesleki seçimlerini tamamlamış olmalarına, iş ve işyeri alternatiflerinin yaş ilerledikçe azalmış olmasına, daha fazla sorumluluk üstlenmiş olmalarına bağlanabilir.

Ayrıca bir iş ve işyerinde çalışma ihtiyacı yaşlılarda daha da fazladır. İşyerinde devamlı çalışmanın sağlanabilmesi için işletmenin

sahip ve yöneticilerinin istediği özelliklere sahip olmaya ihtiyaç vardır. Gençler için ise bu durum daha az sözkonusudur.

Genç ve orta yaşlı işgörenlerin iş ve işletme değiştirme imkanları yaşlı işgörelere göre daha fazladır. Genç işgörelerin başarılı olmak için daha önlerinde çok zaman vardır.

İşteki başarıml yaşla birlikte pek az değişir gibidir. Daha yaşlı işgörelenler gençler kadar iyi başarıml gösterirler. Daha ileri yaşlarda iş bilgisi de daha yüksek olma eğilimindedir <sup>8</sup>.

Maher (1955) tarafından yapılan bir araştırmada (bir satış faaliyeti incelemesinde) geniş bir satıcılar örneğinde yaş ile başarıml arasındaki ilişkileri elde etmiştir. Yaşlı satıcılar gençlerden daha iyi çıkmışlardır. Aynı zamanda 60 yaşın üstündeki satıcıların adambaşı hesaba göre 30 yaşındakilerden % 50'nin üstünde daha fazla satış yaptıkları bulunmuştur <sup>9</sup>.

Ayrıca bazı vasıfların yaşlandıkça gelişmesi "yaşlılar çoğunlukla daha özenli ve daha dikkatli, daha düzenli ve daha sabırlı çalışmaları <sup>10</sup> gibi durum ve sebeplerin yaşlı işgörelenin orta yaşlı ve genç işgörelenden daha yüksek performans göstermelerine yol açtığını düşündürmektedir.

### **b. Cinsiyet ve İşgörelenin Performans Puanları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Karar kriteri 0.55 güven aralığı içinde  $P > 0.05$  olduğundan  $H_0$  Hipotezi kabul edilerek erkeklerle bayanların performans puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (Tablo.28).

---

<sup>8</sup> Blair J.Kolosa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (Çev.Kemal Tosun ve d.). İ.Ü.İşletme Fak. Davranış Bilimleri, Enstitüsü Yay No.1.1979, s.172.

<sup>9</sup> Ibid, s.164.

<sup>10</sup> Sacit Adalı, Personel Yönetimi, İstanbul; Türk Sevk ve İdare Derneği Personel İdaresi Serisi, IV, 1977,s.57.

TABLO : 28  
CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DERECEŚİ	P DEĞERİ
ERKEK	740	34.5811	6.258	0.230	0.75	287.53	0.455
BAYAN	187	34.1979	6.250	0.457			

Enflasyonun yüksek olması diğer aile üyelerinin gelirlerinin ihtiyaçları karşılamaktan yetersiz kalması ve/veya istek ile beklentilerin değişmesi (daha iyi bir hayat için daha çok para kazanma isteği) son yıllarda bayanların- önceki yıllara göre-çalışma hayatına atılmaları için ileri sürülen nedenlerin birkaçı olarak sayılabilir.

Bu durumun (bayanların çalışmalarının kaçınılamaz oluşu) onların hemcinsleriyle aynı düzeyde performans göstermelerine etki etmiş olabileceği söylenebilir.

Aynı işletmede erkek işgörenlerle aynı işte çalışan bayanların performans puanları arasında farkın olmayışı, o işkolunda yapılan işlerin fazla güç kullanımını gerektirmeyişi bayanların kendilerini kabul ettirme istekleri ve başarı güdülerinin yüksek olmasıyla açıklanabilir.

Ayrıca son yıllarda kadın-erkek eşitliği gibi düşüncelerin de kadınların erkeklerle aynı performansa sahip olmalarına etkide bulunmuş olduğu söylenebilir.

Bilhassa genç kızlarda mesleğe kendini tam olarak verme hali yoktur. Çoğunluk çalışmayı bir bekleme devresi olarak kabul eder <sup>11</sup>. Oysa günümüzde bu yöndeki düşüncenin çeşitli nedenlerle değişmesi, bayanların aynı düzeyde performans göstermelerinin nedeni olarak gösterilebilir.

---

11 B. Gournay, Yönetim Bilimine Giriş, Çev.İ.Kuntbay TODAİE Yay, 1971,s.172,den akt.Sacit Adalı, A.g.e.,s.57.

### c. İşgörenlerin Kıdemi İle Performans Puanları Arasındaki Farkın İncelenmesi

Yapılan istatistiki analiz sonucunda işgörenlerin kıdemi ile performans puanı arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenerek  $H_0$  Hipotezi kabul edilmiştir (Tablo.29).

TABLO : 29  
KIDEM FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DERECESESİ	P DEĞERİ
1 yıl ve daha az	210	34.63	6.02	0.416	0.35	354.90	0.726
1 yıldan fazla	717	34.46	6.32	0.23			

İşletmede 1 yıl ve daha az çalışan işgörenlerle 1 yıldan fazla çalışan işgörenlerin performans puanları arasında farkın olmayışı işgörenlerin yaptıkları işin kısa zamanda öğrenilecek kolaylıkta olmasıyla açıklanabilir.

### d. Eğitim İle Performans Puanı Arasındaki Farkın İncelenmesi

Araştırma bulgularına göre okuryazar olmayan işgörenlerin performans puanları ile ilkokul mezunu işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir ( $P > 0.05$ ).

TABLO : 30  
EĞİTİM FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DERECESESİ	P DEĞERİ
1. Okur-Yazar değil	101	33.28	6.84	0.68	1.80	122.17	0.074
2. İlkokul Mezunu	755	34.57	6.10	0.22			

Okur-yazar olmayan işgörenlerle ortaokul-lise mezunu işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark ortaokul-lise mezunu işgörenler lehine anlamlıdır(Tablo.31).  $H_1$  hipotezi doğrulanmıştır ( $P < 0.05$ ).

TABLO : 31  
EĞİTİM.FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DEĞERİ	P DEĞERİ
1. Okur-Yazar Değil	101	33.28	6.84	0.68	2.03	151.21	0.044
3. Ortaokul-Lise	71	35.43	6.82	0.81			

İlkokul mezunu işgörenlerle ortaokul lise mezunu işgörenlerin performans puanları karşılaştırıldığında anlamlı bir fark olmadığı tesbit edilmiş(Tablo.32) ve  $H_0$  Hipotezi kabul edilmiştir.

TABLO : 32  
EĞİTİM FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DERECESESİ	P DEĞERİ
2. İlkokul Mezunu	755	34.57	6.10	0.22	1.02	80.88	0.310
3. Ortaokul Lise Mezunu	71	35.43	6.82	0.81			

Araştırma kapsamına alınan 30 işletmedeki 927 işgörenin % 92.3ü ilkökul mezunu ve onun altında eğitim görmüş olanlardan oluşmaktadır.

TİSK tarafından 1990 yılında yapılan araştırmalar işçilerin % 62.9'unu ilkökul mezunu ve onun altında eğitim görenlerden oluştuğunu ortaya koymuştur<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Refik Baydur, "Verimlilik Emek Kalitesi ile Yakından İlgilidir". Kalkınmada ANAHTAR Verimlilik Nisan 1992. Yıl 4,Sayı 40,s.14.

Deri sanayii deri işleme işkolunda ilkökul mezunu ve onun altında eğitim görmüş olanların TİSK tarafından yapılan araştırma sonuçları oranından yüksek olması deri sanayinin yoğun göçün yaşandığı yerleşim biriminde olmasıyla açıklanabilir.

AMA (American Management Association) tarafından yapılan (2821 Amerikalı işadamları üzerinde yapılmış) bir araştırmanın sonuçlarına göre bireyin örgüt içerisinde iş ve meslek açısından ilerlemesini sağlayacak fırsatları etkileyen iki önemli faktörden biri öğrenim düzeyidir<sup>13</sup>. İş ve meslek açısından ilerleyebilmek için ise yüksek performans düzeyine sahip olmak gerekmektedir.

Genel eğitim düzeyindeki bu düşüklük sanayi ve hizmet sektöründe düşük verimliliğe yol açmakta ve uluslararası piyasalarda rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir<sup>14</sup>.

Yetişmiş insan gücü olmadan işletmenin olamayacağı artık tartışılmayacak kadar açıktır<sup>15</sup>. Herşeyde olduğu gibi işletme içinde yüksek performans göstermek, kaliteli ve ucuz mal üretebilmek ancak işgörenlerin bilgili, yaptığı işin bilincinde olmasıyla sağlanabilir.

Bilgi ve ustalığın kazanılması bir eğitim ve tecrübe meselesidir<sup>16</sup>. Araştırmadaki yaş ve eğitim ile performans arasındaki ilişkiyle ilgili bulgular bu görüşü destekler niteliktedir.

Sonuç olarak eğitim düzeyi ilkökul, ortaokul-lise düzeyinde olan işgörenlerin performansının okur-yazar olmayanlarla karşılaştırıldığında farkın eğitim görmüş olanlar lehine olmasını eğitimin işgörenler üzerinde yarattığı olumlu etkisiyle açıklayabiliriz.

---

13 Dale Tanowieski, İşadamları ve Değişen Başarı Kavramları, (Çev:E.Ülsever) Eskişehir: Anadolu Üni.,Yay No:229.1987,s.2.

14 TİSK XVI. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu, Ankara: 1980.s.16.

15 İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak, Yay No:139,1983.s.98.

16 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi. 3. Baskı. İ.Ü.İşletme Fak,Yay,No:209.1989.s.161.

### e. Sosyal Statü İle Performans Puanı Arasındaki Farkın İncelenmesi

• Soydaş/İstanbul doğumlu işgörenlerin performans puanlarının karşılaştırılması:

Yapılan t testi sonuçlarına göre soydaş-göçmen işgörenlerle İstanbul doğumlu işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark bulunamamış (Tablo.33).  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir ( $P > 0.05$ ).

Bu analizi yapmaya şunun için gerek duyulmuştur: Gerek yöneticiler, gerekse işgörenler arasında soydaş işgörenlerin performansının daha yüksek olduğu şeklinde söylentiler bulunmaktadır. Bu söylentilerin doğruluk derecesinin araştırılması bir yerde bu araştırmanın kapsamı içine girmektedir. Diğer bir deyişle, halk arasındaki yaygın söylenti doğrulanmamıştır. Bu durum belki bazı işgörenler için doğru olmakla birlikte geneli için doğru değildir.

TABLO : 33  
SOSYAL STATÜ FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND.SAPMA	STAND.HATA	T DEĞERİ	SERBEST.DERECESİ	P DEĞERİ
1. Soydaş-Göçmen	50	32.80	5.50	0.77	0.66	100.93	0.512
2. İstanbul doğumlu	114	33.42	5.96	0.55			

• Soydaş/İstanbul dışından gelmiş işgörenlerin performans puanlarının karşılaştırılması:

Soydaş-göçmen işgörenlerle İstanbul dışından gelmiş işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu

fark İstanbul dışından gelmiş işgörenler lehine anlamlıdır (Tablo.34).  $H_1$  hipotezi doğrulanmıştır ( $P < 0.05$ ).

TABLO : 34  
SOSYAL STATÜ FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DERECEİ	P DEĞERİ
1. Soydaş-göçmen	50	32.80	5.50	0.77	2.44	57.79	0.018
3. İst.Dışından Gelmiş	763	34.77	6.31	0.22			

● İstanbul doğumlu/İstanbul dışından gelmiş işgörenlerin performans puanlarının karşılaştırılması:

İstanbul doğumlu işgörenlerle İstanbul dışından gelmiş işgörenlerin performans puanları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark İstanbul dışından gelmiş işgörenler lehine anlamlıdır (Tablo.35). Yani  $H_1$  hipotezi doğrulanmıştır ( $P < 0.05$ ). Diğer bir deyişle İstanbul dışından gelen kişilerin İstanbul'da büyümüş ve yetişmiş işgörenlerin performansından daha yüksektir.

TABLO : 35  
SOSYAL STATÜ FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA KARŞILAŞTIRILMASI

	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	T DEĞERİ	SERBESTLİK DERECEİ	P DEĞERİ
2. İst.Doğumlu	114	33.42	5.96	0.55	2.23	153.34	0.027
3. İst.Dışından Gelmiş	763	34.77	6.31	0.22			

● Üç grubun performans puanlarının karşılaştırılması:

Yapılan varyans analizi sonuçları da yukarıdaki bulguları destekler niteliktedir (Tablo.36).

TABLO : 36  
SOSYAL STATÜ FAKTÖRÜNÜN PERFORMANSLA İLİŞKİSİ

ŞIKLAR	VAKA SAYISI	ORTA-LAMA	STAND. SAPMA	STAND. HATA	F DEĞERİ	F DEĞERİ (ANLAMLILIK)
1. Soydaş-Göçmen	50	32.80	5.50	0.77		
2. İst.Doğumlu	114	33.42	5.96	0.55	4.288	0.0140
3. İst.Dışından Gelmiş	763	34.77	6.31	0.22		
	927	34.50	6.25	0.20		

Varyans analizi sonucuna göre soydaş göçmen-İstanbul doğumlu ve İstanbul dışından gelmiş işgörenlerin performansları aynı değil farklıdır ve bu farklılık esas olarak İstanbul dışından gelen işgörenlerden kaynaklanmaktadır.

Uygulanan t testi sonucunda İstanbul dışından gelmiş işgörenlerle İstanbul doğumlu ve soydaş-göçmen işgörenlerin performans puanları arasında İstanbul dışından gelen işgörenler lehine anlamlı bir farkın olması sosyal statü faktörünün işgören performansını önemli ölçüde etkilediğini düşündürmektedir. Uygulanan varyans analizi de bu sonucu destekler niteliktedir.

İstanbul dışından gelmiş işgörenlerin geldikleri yerlerdeki şartların zorluğu, iş ve çalışma seçeneklerinin azlığı daha yüksek performans nedenleri arasında sayılabilir.

İstanbul'a yapılan göçlerin sebeplerine bakıldığında; ekonomik sebepler (işsizlik, tarım alanının azlığı ya da verimsizliği sebebiyle düşük gelir); sosyal sebepler, iklim, tabii afetler vb. gibi daha sayılabilecek birçok etkenlerden dolayı büyük şehirlere özellikle İstanbul'a önemli ölçüde güç olayı yaşanmaktadır.

Göç eden insanların daha zor şartlardan daha kolay şartlara ulaşmış olmaları yüksek performans göstermelerine etki etmiş olabilir.

Yani zor şartlardan uygun şartlara, imkanların azlığından imkanların çokluğuna geçmeleri, aile üyelerinin daha iyi bir hayat için daha çok çalışma-daha çok kazanma beklentileri bu işgörenler üzerinde motive edici olabilir.

İşini iyi yapmayan kişinin toplum içinde şeref ve şöhret olması ve yerini koruması mümkün olmamaktadır <sup>17</sup>. İstanbul dışından gelen insanların iş bulmaları ve özellikle iş bulduktan sonra yerlerini korumalarına daha fazla ihtiyaçları olduğu gerçeği, onların İstanbul doğumlu ve soydaş-göçmen işgörenlerden daha yüksek performans göstermelerine yol açtığını düşündürmektedir.

## 2. İşgörenlerin Toplam Performansı İşletme Toplam Verimliliği İlişkisi İle İlgili Bulgular

Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda işgörenlerin toplam performansı ile işletme toplam faktör verimliliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo.37). Yani  $H_0$  Hipotezi kabul edilmiştir.

TABLO : 37  
PEARSON KORELASYON MATRİKSİ

ŞIKLAR	BAŞARI	TFV	P DEĞERİ
BAŞARI	1.000	-0.008	0.965
TFV	-0.008	1.000	

$P > 0.05$  olması nedeniyle anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

İşletmedeki (mavi yakalı) işgörenlerin performanslarıyla işletmenin toplam faktör verimliliği arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmayışı işletmedeki yöneticilerin ve beyaz yakalı işgörenlerin de performanslarının katılmamasının etkili olduğunu düşündürmek-

17 Sulhi Dönmezer, Sosyoloji, Beşinci Baskı, İst: Hüsnütabiat Matbaası, 1974,s.267.

tedir. Araştırma sadece mavi yakalı işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesiyle sınırlandırılmıştır, diğer personel değerlemeye alınmamıştır.

İşletmelerin toplam faktör verimlilik oranlarının farklılıklar göstermesi ise, işgörenlerin performanslarıyla birlikte; işletmelerin teknolojik yapıları (kullanılan-teknolojinin eskiliği veya yeniliği), yöneticilerin ve yönetimin etkililiği, yönetim tarzı, ödül ve ceza, iş yerinin koşulları (ışıklandırma, soğukluk-sıcaklık, iş güvenliği, gürültü vb. koşullar) gözetim, haberleşme, iç ve dış piyasalarda rekabet imkanları, ithalat ve ihracat durumları, hükümet politikaları, (teşvikler, subvansiyon, vergi indirimi, ithalat ve ihracatta kolaylıklar sağlama veya sağlamama) döviz, üretilen ürünün kalitesi, ürünün tanıtımı (pazarlama faaliyetleri) girdilerde farklılıklar (sermayenin azlığı veya çokluğu, hammadde ve malzemenin temini, yakıt ve enerjinin maliyetleri, işçilik ücretleri vb. farklılıklar) sendika (işgörenlerin sendikalı olup olmamaları, dolayısıyla işi yavaşlatma ve grevler) araştırma-geliştirme faaliyetleri, vb. daha sayılabilecek bir çok konularda işletmeler arasında farklılıkların olmasıyla açıklanabilir.

Ancak işgörenlerin yüksek performans gösterdikleri işletmelerde toplam faktör verimliliği oranının düşük olmasının diğer bir sebebi de toplam faktör verimliliği için istenen safi satış hasılatı ile mal ve hizmet satışları maliyeti konusunda, muhasebeciler ve işletme sahiplerinin vergi vs. durumlarının ortaya çıkacağı düşünülerek rakamların değişik verildiği düşünülmektedir. Bu durum ayrıca hemen her işletmede gözlemlenmiştir. İşgörenlerin performanslarıyla işletme toplam faktör verimliliği arasında ilişki bulunamayışının en önemli nedeni işletme yöneticilerinin gerçek bilgileri saklamış olmalarıdır.

### 3. İşgörenlerin (İşletme Bazında) Toplam Performans Puanı İle İşletme Toplam Faktör Verimlilik Oranları Bulguları

Araştırma kapsamına alınan 30 işletmedeki performansı değerlendirilen işgörenlerin performans puanı ortalamaları 29.41 ile 41.40 arasında değişmektedir (Min 10,Max 50) (Tablo.38).

1 işletmenin ortalama performans puanı normal 28 işletmenin yüksek, 1 işletmenin ise çok yüksektir.

İşletmelerin toplam faktör verimliliği oranlarına bakıldığında 2 işletmenin toplam faktör verimlilik oranının düşük olduğu görülmektedir (Tablo.39).

TABLO : 38  
İŞGÖREN PERFORMANSI-TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİ

DEĞİŞKENLER	MİN.	MAKS.	MEAN	STANDART SAPMA
TOPLAM PERFORMANS N=30	29.41	41.40	34.55	26.38
TFV ORANI (%) N=30	90	150.00	121.20	16.64

TABLO : 39  
İŞLETMELERİN PERSONEL SAYILARI, İŞLETMENİN TOPLAM  
PERFORMANS PUANI ve TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ ORANI.

İŞLETME NO	PERSONEL SAYISI	MAVİ YAKALI PERSONEL TOPLAM PERFORMANS PUANI	İŞLETME TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ % ORANI
1	60	37.00	108
2	72	32.56	122
3	10	33.30	100
4	35	32.05	110
5	33	35.36	108
6	26	37.42	127
7	26	35.00	110
8	20	36.30	109
9	64	33.32	128
10	18	32.83	150
11	9	33.88	96
12	27	34.85	122
13	51	33.62	106
14	61	36.16	115
15	63	33.60	121
16	47	34.02	119
17	18	33.38	110
18	17	36.35	95
19	16	32.68	101
20	21	35.66	150
21	19	35.68	145
22	24	39.45	111
23	12	29.41	114
24	22	33.00	125
25	19	41.40	130
26	17	29.52	146
27	24	36.12	130
28	18	37.11	134
29	31	35.96	137
30	47	30.61	146

#### 4. Toplam Performans Üzerinde Biyografik Değişkenlerin Etkisi İle İlgili Bulgular

Bağımsız biyografik değişkenlerin, bağımlı performans değişkeninde yarattığı değişiklikleri tesbit etmek için uyguladığımız çoklu lineer regresyon analizi sonucuna göre;

Toplam Performans Puanlarındaki Değişmelerin:

Yüzbinde 8'i sosyal statü ile

Onbinde 16'sı sosyal statü + eğitim faktörüyle

Onbinde 25'i sosyal statü + eğitim + yaş faktörüyle

Onbinde 27'si sosyal statü + eğitim + yaş + kıdem faktörüyle

açıklanabileceği anlaşılmaktadır (Tablo.40).

Görüldüğü gibi modele alınan değişkenler toplam performansı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Modele işgörenler ve, işletme ile ilgili daha başka değişkenlerin de katılması gerekmektedir. Örneğin işgören performansını etkileyen faktörlerin (bireysel yetenek, başarı güdüsünün yoğunluğu, çevresel koşullar, örgütsel faktörler'in) katılması ile işgörenlerin performansı daha kapsamlı bir şekilde açıklanabilecektir.

Regresyon analizi sonuçları işgören performansında belirlediğimiz biyografik değişkenlerin payının sadece % 2.5 civarında olduğunu göstermiştir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda, Araştırmacılar performansı etkileyen faktörleri belirlerken biyografik değişkenlerden çok, çalışma koşulları, güdüleyicilerle kişilik gibi etmenlerin rolünü soruştururlarsa sanırız çok daha verimli sonuçlar elde edebileceklerdir.

TABLO : 40  
TOPLAM PERFORMANS ÜZERİNDE DEĞİŞKENLERİN ETKİSİ

DEĞİŞKENLER	ÇOKLU REGRESYON KATSAYISI	R KARE	BETA KATSAYILARI
Sosyal Statü	0.09458	0.00894	1.115435
Eğitim	0.12795	0.01637	1.538916
Yaş	0.16099	0.02592	0.838110
Kıdem	0.16482	0.02717	0.541198

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada deri sanayii deri işleme işkolunda faaliyet gösteren 30 işletmede toplam 927 işgörenin performansları ustabaşilar tarafından değerlendirilmiş, işgörenlerin performans puanları ile işletmelerin toplam faktör verimliliği arasındaki ilişki ile, işgörenlerin performanslarının yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim ve sosyal statülerine göre farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir.

Araştırmada ilk olarak işgörenlerin performans düzeylerini belirlemek amacıyla performans değerlendirme ölçeği her bir işgören için ustabaşilara doldurtulmuş, işletme düzeyinde değerlendirme çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında işletme sahip ve yöneticilerinden işletmenin toplam faktör verimliliği, işgören sayıları, verimlilik ve teknoloji kaynakları konularında veriler elde edilmiştir.

İşgörenlerin yaş, kıdem, eğitim ve sosyal statüleri ile ilgili bilgiler personel kayıtlarından elde edilmiştir.

Veriler SPSS Paket programı ile değerlendirilmiş, t testi, Pearson Çarpım Momentler Korelasyonu, Varyans Analizi, Çoklu Lineer Regresyon Analizi yöntemleri kullanılmıştır.

İşveren, işgören ve ülke ekonomisi açısından çok önemli olarak kabul edilen işgören performansı ile toplam faktör verimliliği konularının incelenmesi ve var olan durumun analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlar şöyledir:

- İşgören performansı ile işletme toplam faktör verimliliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İlişki bulunamamasının nedeni böyle bir ilişki kurulamayacağından ziyade işletmelerin toplam faktör verimliliğine ilişkin sağlıklı bilgileri vermekten kaçınmaları olmuştur.

- İşgörenlerin performansının yaşa göre farklılaşması incelendiğinde, yaşlı işgörenlerin performans puanlarının genç ve orta yaşlı işgörenlerin performans puanlarından yüksek olduğu,

- İşgörenlerin performansının cinsiyete ve kıdeme göre farklılık göstermediği,

- İşgörenlerin eğitimleri ile performans puanları karşılaştırıldığında: Ortaokul ve lise düzeyinde eğitim görmüş işgörenlerin performanslarının ilköğretim mezunu ve okur-yazar olmayan işgörelere göre daha yüksek olduğu,

- İşgörenlerin sosyal statüleri ile performans puanları karşılaştırıldığında, İstanbul dışından gelmiş işgörenlerin performanslarının İstanbul doğumlu ve soydaş-göçmen işgörenlerin performanslarından yüksek olduğu tesbit edilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerde bu zamana kadar formal olarak başarı değerlendirme çalışmasının yapılmadığı, bu ve benzeri çalışmaların bazı yöneticilerce "gereksiz şeyler" olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir.

Bu konuda yapılmış ilk çalışma olması nedeniyle, bazı önemli zorluklarla karşılaşmıştır. Yöneticilerin işgören değerlendirme çalışmalarına olumlu bakmamaları, bu zamana kadar örneklemleri oluşturan işletmelerde performans değerlendirme çalışmasının yapılmayışı, toplam faktör verimliliğinin tesbit edilmesinde yöneticilerin ciro ve maliyetle ilgili bilgi vermek istememeleri, muhasebe kayıtlarının sistemli tutulmayışı sözkonusu zorlukların en önemlileridir.

Araştırma verilerine dayanarak işletme sahip ve yöneticileri için şu önerilerin yararlı olacağına inanılmaktadır.

- En yüksek performansa sahip işgörenler 39 ve üzeri yaşlarda, ortaokul-lise düzeyinde eğitim görmüş ve İstanbul dışından gelmiş işgörenlerdir. Bu bulgular işgören (personel) seçiminde kullanılabilir.

- Performans değerlendirme çalışmalarının periyodik olarak yapılması yöneticilere önemli bilgiler sağlayacaktır. Bunlardan biri ve en önemlisi işgörenin performansının çeşitli dönemlerde yapılan ölçümlerle karşılaştırılması, performans düşüklüğü kaynağının araştırılması ve gerekli önlemlerin alınmasını kolaylaştıracaktır.

- İşletmenin toplam faktör verimliliği ya da diğer verimlilik oranlarının ölçülmesi ve bilinmesi ulaşılmak istenen hedeflerle ilgili önemli bilgiler sağlayacaktır.

Bu ve benzeri konularda daha sonraki yıllarda araştırma-inceleme yapacak kişiler için de şu teklifleri yapmakta yarar görüyoruz.

- Performans etmenlerini belirlerken kurulacak modele çalışanların biyografik-demografik özelliklerinden çok iş-işletme koşulları, işgörenlerin motiv yapıları gibi daha esaslı faktörler dikkate alınmalı,

- Toplam faktör verimliliğine ilişkin bilgi toplarken, yöneticilerden resmi rakamlardan çok gayri resmi verilerin toplanması ve onların maliye-vergi konusunda rahatlatılması, toplanan verilerin sadece araştırma amacıyla toplanacağını, başka amaçlarla kullanılmayacağını vurgulanması,

- Daha önce performans değerlemesi yapılmamış işletmelerde ustabaşıların yapacakları değerlemelerde bir takım hataların olabileceği gızardı edilmemeli, bu nedenle de değerlemeyi yapacak ustabaşıların önceden performans değerleme konusunda eğitilmeli ve kendilerine örnek uygulamalar yaptırılmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Adalı, Sacit. Personel Yönetimi. İstanbul: Sevk ve İdare Derneği, Personel İdaresi Serisi IV, 1977.
- Arnold, Hugh. J; D.C. Feldman. Organizational Behavior. International Editions, Mc Graw Hill, 1986.
- Aşkun, İnal Cem. İşgören. Eskişehir: Bayteş Yayıncılık, 1982.
- Ataay, İsmail Durak. İş değerlendirme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını,1990.
- Avolio, Bruce J;D.A. Waldman; M.A.Mc Daniel."Age and Work Performance Nonmanagerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type". Academy of Management Journal, Vol. 33, No.2,1990.
- Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. 1. Cilt, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yayını 1979.
- Başaran, İbrahim Ethem. Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. Ankara: Ankara Üni., Eğitim Bil.,Fak.,Yayını,1985.
- Başaran, İbrahim Ethem. Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1992.
- Baydur, Refik. "Verimlilik Emek Kalitesi İle Yakından İlgilidir". Kalkınmada Anahtar Verimlilik. Yıl.4,Sayı. 40, 1992.
- Baysal, A. Can. Çalışma Yaşamında İnsan. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1993.
- Baysal, A.Can; E. Tekarslan. Davranış Bilimleri I-II. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1987.

- Bingöl, Dursun. "İş Tahmini ve Verimlilik". Erzurum: Atatürk Üni, İ.İ.B.Fak, İşletme Dergisi. C.5, s.3-4,1983.
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Projeleri İçin El Kitabı. (Çev: L.Tenker, İ.Osman-ağa) Ankara:Ayyıldız Matbaası, 1967.
- Brass, Daniel J. "Structural Relationships Job Characteristics and Worker Satisfaction and Performance". Administrative Science Quarterly, 26.1981.
- Braun, J.J; D.E.Linder. Psychology Today. 4th Edition. New York: Random House, 1979'dan Aktaran, A.Can Baysal. Davranış Bilimleri I-II. İ.Ü.İşletme Fak, Yayını,1987.
- Byrd, Jack. "Measure Productivity From Payroll Records". Industrial Engineering, Aug,1979.
- Craig, Charles. E; C.R.Harris. "Total Productivity Measurement at the firm Level". Sloan Management Review, 1973.
- Cuming, Maurice W. The Theory and Practise of Personnel Management. London: Butler and Tanner Ltd, 1968.
- Cummings L.L. and Donald P.Schwab. Performance in Organizations Determinants and Appraisal. Illinois: Scott Foresman and Company, 1973.
- Çulpan, Refik. "Prodüktivite ve Etkinlik Ölçülmesinde Kullanılan Modeller". İ.Ü.İşletme Fakültesi, Organizasyon Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi Yıl 2, Sayı 6.
- Davis, Keith. İşletmede İnsan Davranışı. 5. Baskıdan Çeviri. Çevirenler: Kemal Tosun ve d., 3. Baskı İstanbul:İ.Ü.İşletme Fak.Yayını, 1988.
- Dicle, Ülkü "Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler". Ankara: ODTÜ Geleşme Dergisi Sayı 17, Güz 1977.
- Dicle, Ülkü. Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması Ankara: ODTÜ İ.İ.B.Fakültesi Yayını, 1982.
- Dilber, Mustafa. Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayını, 1981.

- Doğramacı, Ali. "Perspectives on Productivity." Productivity Analysis: A Range of Perspectives. 2.Ed. Edited by A. Doğramacı, Boston: Martinus Nijhoff Pub., 1983.
- Doğan, Abdullah; M.Baş; A.Aydın. İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Verimlilik Karşılaştırmaları. Ankara: MPM Yayınları, 1989.
- Dönmezer, Sulhi. Sosyoloji. 5. Baskı. İstanbul: Hüsnütabiat Matbaası, 1974.
- Drucker, Peter F. Yeni Gerçekler. Çev: B. Karanakçı. Ankara: T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1991.
- Efil, İsmail. "Verimlilik Açısından İşyeri Koşulları ve Psikoteknik Yöntem". Bursa: Uludağ Üni. İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, C.6,S.1,1985.
- Erbesler, Ayfer. İstanbul İmalat Sanayiinde İşgücünün Eğitim Yapısı ve Teknolojik Uyum Sorunları. Ankara: MPM Yayınları, 1987.
- Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1983.
- Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.Yayını,1991.
- Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik 3. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak,Yayını, 1987.
- Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1979.
- Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. 3. Baskı. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1989.
- Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1991.
- Erkan, Necmettin. Ergonomi. Ankara: MPM Yayınları, 1988.
- Erkan, Necmettin. "Çalışma Hayatında Fizyolojik Stresler ve Ergonomi". 2. Ulusal Ergonomi Kongresi. Ankara: MPM Yayınları, 1989.

- Giniger, Seymour; A. Dispenzeri. J.Eisenberg. "Age, Experience and Performance on Speed and Skill Jobs in an Applied Setting". Journal of Applied Psychology, Vol. 68, No.3, 1983.
- Gournay, B. Yönetim Bilimine Giriş. Çeviren İ.Kuntbay. TODAİE Yayını, 1971.
- Gürtan, Kenan. "Prodüktivite Ölçümü". Sevk ve İdare Dergisi. Yıl. 13, Sayı. 113, 1978.
- Hatiboğlu, Zeyyat. İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve İnsan Davranışı. İstanbul: Temel A.Ş.Yayınları, 1986.
- Hicks, Herbert G. Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından. 1. Cilt, 3. Baskı, Çev: O.Tekok ve d. Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.
- Hicks, Herbert G; C.R. Gullet. Organizasyonlar: Teori ve Davranış. Çeviren R.Baykal. İstanbul: İ.İ.T.İ.Akademisi İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981.
- Hershauer J.C.; W.A.Ruch. "A Worker Productivity Model and Its Use At Lincoln Electric" Interfaces. Vol. 8, No.3, 1978.
- "Improving Performance Appraisal". Human Resource Management International Digest. Vol.1, No.4, 1993.
- İçli, Tülin. Sosyal Bilimlerde İstatistik. İstanbul: İ.Ü.Fen Fak, Yayını, 1987.
- Judge, Timothy A; G.R. Ferris. "Social Context of Performance Evolution Decisions". Academy Of Management Journal. Vol. 36, No.1, 1993.
- JPC. "The Productivity Movement in Japon the Basic Concept of Prodcutivity and the Development of the Productivity Movement". International Productivity Symposium, 1983.
- Kaptan, Saim. Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemler. Ankara: Tekişik Matbaası, 1981.
- Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Taş Yay, 1984.
- Kılıçbay, Ahmet. Türk Ekonomisi: Modeller, Politikalar, Stratejiler. Ankara: İş Bankası Yayınları, 1991.

- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1984.
- Kolosa, Blair J. İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. Çev: Kemal Tosun ve d. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Davranış Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1979.
- Krech, David; R.S. Crutchfield; E.L. Ballachey. Cemiyet İçinde Fert. Çeviren: Mümtaz Turhan. İstanbul: MEB Yayınları, 1983.
- Kutluata, Münir. İşletmelerde Prodüktivite-Rantabilite İlişkileri. İstanbul Reklam Yayınları, 1973.
- Lambert, W.E; O. Klineberg. Children's Views of foreign Peoples: A Cross-National Study. New York: Appleton Century Crofts 1961'den Akt: Çiğdem Kağıtçıbaşı İnsan ve İnsanlar. İstanbul: Duran Ofset, 1977.
- Lewin, Kurt. Readings in Managerial Psychology. Ed. by H.J. Land; L.R. Pondy. London: 1966'dan Aktaran Cengiz A.Sedef. Başarı ve Başarısızlığın Psikolojisi. Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.Fak. Dergisi Cilt 2, S.3, 1982.
- Mc Clelland, D.C. Business Drive and National Achievement. Der: H.J.Leavit; L.R. Pondy. Readings in Managerial Psychology. Chicago: Chicago Üni, of Chicago Press 1970'den akt: A.Can Baysal. Davranış Bilimleri I-II. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.Yayını, 1987.
- Mc Clelland, D.C. The Achieving Society. Princeton Van Nostrand, Inc, 1961'den Akt: Çiğdem Kağıtçıbaşı. İnsan ve İnsanlar. 2.Baskı. İst: Duran Ofset Matbaası, 1977.
- Mc Cormack, M.H. Yönetim Uğraşı. Çev: Z. Kutevin, E.Kutevin. İstanbul: İnkılap Kitabevi 1991.
- Mc Gregor, Douglas. Örgütün İnsan İlişkileri Yönü. Çev: D.Energim. Ankara: ODTÜ. İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1970.
- Morgan, Clifford, T. Psikolojiye Giriş. 2. Baskı. Çev: H. Arıcı ve d., Ankara: H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayını, 1984.
- Mundel, M.E. "Measures of Productivity", Industrial Engineering. Vol.8,No.5. May 1976.

- Nathan, Barry N; A.M. Mohrman; J Milliman. "Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction a Longitudinal Study". Academy of Management Journal. Vol. 34, No.2, 1991.
- Neel, Robert G. Sosyal Davranışta Araştırma Yöntemleri. Çev: A.Can Baysal. İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1981.
- Newlin, Joseph G; G.J.Meng. "The Public Sector Pays for Performance". Personnel Journal, October 1991.
- Oberg, Winston. "Make Performance Appraisal Relevant". Harvard Business Review, Vol.50, No:1, Jan-Feb, 1972.
- Olson, Richard. F. Performance Appraisal: A Guide to Greater Productivity. New York: John Wiley Sons Inc, 1981.
- Onaran, Oğuz, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Ankara Üni, Siyasal Bilgiler Fak. Yayını, 1981.
- Öney, Erden. Verimlilik Kavramları ve Ölçülmesi. Ankara: A.Üni, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını 1968.
- Özok, A. Fahri. Küçük Sanayide Daha Verimli Nasıl Çalışabiliriz? İstanbul: İTO Yayınları, 1985.
- Pekiner, Kamuran, İşletme Denetimi. 3. Baskı, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak, Yayını, 1980.
- Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. 4 th edition. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.
- Ruch, W.A. "The Key to Planning for Profits Productivity" Brief 6. APC 1981'den Akt: Joy A.Vora "Productivity and Performance Measures: Who Uses Them". Productivity and Inventory Management Journal, Vol. 33, No.1, 1992.
- Sarman, Sedat. "Prodüktivite ve Endüstriyel Çalışma Standartları". Sanayi Mühendisliği Dergisi, Yıl. 1, Sayı. 3,1982.

- Schein, Edgar H. Organizational Psychology. 3 rd. Edition. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall. Inc, 1988'den Aktaran: A.Can Baysal. Çalışma Yaşamında İnsan. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak, Yayını, 1993.
- Schroeder, R.G; J.C.Anderson; G.D.Scudder. "White Collar Productivity Measurement". International Journal of Operations and Production Management. Vol. 5, No.2, 1985.
- Schneier, Craig E; R.W. Beaty. "The Influence of Role Prencriptions on the Performance Appraisal Process". Academy of Management Journal, Vol. 21, No: 1, 1978.
- Schultz, W. Theodore. Investment in Human Capital. New York: Free Press 1971'den Aktaran Işıl Ünal. "Verimliliğin Önemi ve Eğitim ile İlişkisi". Ankara: A.Ü.Eğitim Bilimleri Fak. Dergisi: C.22, S.11, 1989.
- Sudit, E.F. Productivity Based Management. Boston: Klüwer Nijhoff Pub, 1984.
- Stevens. L; EçEç Jones. "Defensive Attribution and the Kelley Cube". Journal of Personality and Social Psychology 34, 5 den aktaran J.L. Freedman ve d. Sosyal Psikoloji. Çeviren: Ali Dönmez. İstanbul: Ara Yayınları, 1989.
- Stewart, Andrew. Handbook of Management Development. Second Edition. Ed: Alan Mumford. Gower Pub, Comp.,Ltd.,1986.
- Şerif, Muzaffer. Sosyal Kuralların Psikolojisi. Çev: İ.Sandıkçioğlu, İstanbul. Alan Yayıncılık, 1985.
- Tannenbaum, Arnold. S. İşletmede Sosyal Psikoloji. 2. Baskı. Çev: N. Sağtur. Ankara: San Matbaası, 1974.
- Tanowieski, Dale. İşadamları ve Değişen Başarı Kavramları. Çev: E.Ülsever. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1987.
- Timur, Hikmet. "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği". TODAİE Dergisi, C.16, S.3. 1983.
- TİSK XVI. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu, Ankara: 1986.
- Tosun, Kemal. İşletme Yönetimi. 5. Baskı. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1990.

Türkel, Asuman. İşletmeye Giriş. İstanbul: Okan Yayıncılık, 1984.

Ullmann, John E. "Measurement of Productivity". Productivity Analysis at the Organizational Level. Ed by Nebil R. Adam., Ali Doğramacı. Boston: Martinus Nijhoff Pub., 1981.

Ünal, Işıl. "Verimliliğin Önemi ve Eğitim İle İlişkisi", Ankara: Ankara Üni., Eğitim Bilimleri Fak. Dergisi, C.22,S.11,1989.

Williams, J.Clifton. Human Behavior in Organization. New York: South Western Pub Co.,1982.

Yalçın, Selçuk. Personel Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, 1991.

Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relations. 5th. Edition. New Jersey: Enlewood Cliffs. Prentice Hall 1964'den Aktaran: Süleyman Türkel. "Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları" Ankara: Hacettepe Üni. İ.B. Dergisi. C.1,S.3.1980.

Yıldırım, Erhan. "Total Factor Productivity Growth in Turkish Manufacturing Industry Between 1963-1983 an Analysis". Ankara: ODTÜ Gelişme Dergisi. C.16,S.3-4, 1989.

Zaim, Sabahattin. Çalışma Ekonomisi. (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 7. Baskı) İstanbul: Filiz Kitabevi, 1986.

## EK 1

## PERFORMANS DEĞERLEME ÖLÇEĞİ

İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim dalında yapılmakta olan bir Yüksek Lisans teziyle ilgili olarak işgörenlerin performansı araştırılmak istenmektedir.

Bu araştırmanın geçerliliği büyük ölçüde vereceğiniz cevapların doğru olmasına bağlıdır. Lütfen **biriminizde çalışan her bir işçinizle ilgili 1 değerlendirme formu doldurunuz. Buradaki bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacağından işgörenler hakkındaki değerlendirmenizde objektif olmaya özen gösteriniz.**

İlginiz için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ustabaşının adı-soyadı: .....

DEĞERLENDİRİLEN İŞGÖRENİN ADI-SOYADI: .....

YAŞI: ..... CİNSİYETİ: ..... GÖREVİ: .....

KAÇ YILDIR ÇALIŞTIĞI: ..... EĞİTİM DÜZEYİ: .....

SOSYAL STATÜSÜ:  Soydaş-Göçmen  İstanbul dışından gelmiş

İstanbul doğumlu  Bilmiyorum

Her bölümden işçiye uygun sadece 1 tanımlamayı işaretleyiniz.

En yüksek çalışma hızına sahiptir	<input type="checkbox"/>
Diğer işgörenlerle aynı çalışma hızına sahiptir	<input type="checkbox"/>
Kabul edilebilir olduğu halde diğer işgörenlerden daha düşük çalışma hızına sahiptir	<input type="checkbox"/>
Ağır olmadığı halde bazı noktalara dikkat edilecek kadar düşük çalışma hızına sahiptir	<input type="checkbox"/>
Önemli ölçüde düşük çalışma hızına sahiptir	<input type="checkbox"/>
Çoğu kez tek başına yüksek kaliteli iş yapar	<input type="checkbox"/>
Arasına yardım ile umulan standardın üstünde kaliteli iş yapar	<input type="checkbox"/>
Biraz yardım ile istenen standartta kaliteli iş yapar	<input type="checkbox"/>
İstlenen kaliteli iş için sık sık düzeltmeye ihtiyaç duyulmaktadır	<input type="checkbox"/>
Kullanılmayacak derecede hatalı üretimi sık sık yapar	<input type="checkbox"/>
Yüksek derecede dikkatli çalışır. Kendine ve iş arkadaşlarına zarar vermez	<input type="checkbox"/>
Beklenenin üstünde çalışma dikkatine sahiptir	<input type="checkbox"/>
İşin gerektirdiği çalışma dikkatine sahiptir	<input type="checkbox"/>
Çalışma dikkat düzeyi düşüktür	<input type="checkbox"/>
Kabul edilemez ölçüde dikkatsizdir	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarıyla mükemmel şekilde işbirliği yapar	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarıyla beklenenin üstünde işbirliği yapar	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarıyla işin gerektirdiği hallerde açık işbirliği yapar	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarıyla işbirliği yapma eğilimi düşüktür	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarıyla hiçbir zaman işbirliği yapmaz	<input type="checkbox"/>

Çalışma arkadaşlarına karşı yüksek derecede olumlu tutuma sahiptir	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarına karşı olumlu tutuma sahiptir	<input type="checkbox"/>
Diğer işgörenlerle benzer tutuma sahiptir	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarına karşı tutumu olumsuz yakındır	<input type="checkbox"/>
Çalışma arkadaşlarına karşı tutumu tamamen olumsuzdur	<input type="checkbox"/>

İşine karşı sorumluluğu çok yüksektir	<input type="checkbox"/>
İşine karşı sorumluluğu beklenenin üstündedir	<input type="checkbox"/>
İşine karşı sorumluluğu normal düzeydedir	<input type="checkbox"/>
İşine karşı sorumluluğu düşüktür	<input type="checkbox"/>
İşine karşı hiç sorumluluk duymamaktadır	<input type="checkbox"/>

İşe her zaman arkadaşlarından önce başlar. Asla vaktinden önce bırakmaz	<input type="checkbox"/>
Zaman kullanımı diğer işgörenlerden daha olumludur	<input type="checkbox"/>
İşe vaktinde başlar, vaktinde bırakır	<input type="checkbox"/>
Zaman kullanımı olumsuz yakındır	<input type="checkbox"/>
Zaman kullanımı tamamen olumsuzdur	<input type="checkbox"/>

Üstlerine karşı yüksek derecede olumlu tutuma sahiptir	<input type="checkbox"/>
Üstlerine karşı olumlu tutuma sahiptir	<input type="checkbox"/>
Üstlerine karşı kendinden beklenen derecede olumlu tutuma sahiptir	<input type="checkbox"/>
Üstlerine karşı tutumu olumsuz yakındır	<input type="checkbox"/>
Üstlerine karşı tutumu tamamen olumsuzdur	<input type="checkbox"/>

Karşılaştığı problemleri yardıma ihtiyaç duymadan rahat ve çabuk çözer	<input type="checkbox"/>
Karşılaştığı problemleri kendi başına çözer	<input type="checkbox"/>
Karşılaştığı problemleri biraz yardımla çözer	<input type="checkbox"/>
Karşılaştığı problemleri önemli ölçüde yardımla çözer	<input type="checkbox"/>
Karşılaştığı problemleri kesinlikle çözemez	<input type="checkbox"/>

Yaptığı işe karşı ilgisi çok yüksektir	<input type="checkbox"/>
Yaptığı işe karşı ilgisi ortanın üstündedir	<input type="checkbox"/>
Yaptığı işe karşı ilgisi orta derecededir	<input type="checkbox"/>
Yaptığı işe karşı ilgisi ortanın altındadır	<input type="checkbox"/>
Yaptığı işe karşı ilgisi çok yetersizdir	<input type="checkbox"/>

## İŞLETMEYE AİT BİLGİ FORMU ve TOPLAM FAKTÖR VERİMLİLİĞİ ÖLÇEĞİ

Sayın Yönetici,

İ.Ü. İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalında Master eğitimi gören Lütfü İlgar, İşçi performansının işletmenin Toplam Faktör Verimliliği üzerindeki etkisini ölçen bir araştırma yapmak istemektedir.

Bu araştırmada test edeceği hipotez, başarılı işgörenlere sahip bir işletmenin (dış piyasa koşulları sabit olmak koşuluyla) karlılığının da yüksek olacağı denencesidir. Söz konusu hipotezi test edebilmek için müsaade etmeniz halinde, işletmenizde çalışan işçilerin ustabaşlarına her bir işçi için bir değerlendirme formu doldurtacak ve sizden işletmenizin yıllık net satış hasılatı (ciro) ve mal ve hizmet satışlarının maliyetine ilişkin bilgi temin ederek, bu bilgileri varsayımının doğruluğunu test etmek amacıyla kullanacaktır. Dilerseniz işgörenlerin performans durumlarına ilişkin bilgileri size sunabilecektir.

Hem işletmeniz hem de bilimsel bir çalışmaya yararlı olacak böyle bir çalışma için yardım ve destek vereceğiniz ümit ve temennisiyle saygılar sunar, çalışmanızda başarılar dilerim.

Tez Yöneticisi

Doç. Dr. Hüner Şencan  
İ.Ü. İşletme Fak. Davranış  
Bilimleri Anabilim Dalı  
Öğretim Üyesi

İşyerinin ünvanı:

Şirketin türü:

İşyerinin adresi:

Toplam Personel sayısı: Memur sayısı: İşçi sayısı:

Çeşitli nedenlerle son 1 yılda işten çıkarılan işçi sayısı:

Son 1 yılda işe alınan eleman sayısı: İşçi sayısı:

Verimsiz çalışma nedeniyle son 1 yılda işten çıkarılan işçi sayısı:

İşletmede Ustabaşı sayısı ve emrinde çalışan işçi sayısı:

1. Ustabaşı

2. Ustabaşı

3. Ustabaşı

4. Ustabaşı

İşletmenin motor gücü: KWS olarak: HP olarak:

Son 1 yılda meydana gelen iş kazası sayısı:

Ürünlerin piyasa payı (% olarak):

İşletmedeki (birim/bölüm) sayısı:

Aşağıdaki birimlerden mevcut olanları işaretleyiniz:

Muhasebe/Finans  Personel  Satın Alma  Bilgi İşlem  
 Üretim  Pazarlama  Ar-Ge  Diğer

İşletmenin teknoloji kaynağı (Sadece 1 seçeneği işaretleyiniz):

Klasik teknoloji (herkesin bildiği)  Kendi geliştirdiği teknoloji

Klasik teknoloji+Kendi geliştirdiği teknoloji kombinasyonu

Dışarıdan lisansla alınan teknoloji

Kendi geliştirdiği ve lisansla alınan teknoloji kombinasyonu

Kendi geliştirdiği+Dışarıdan aldığı+Klasik teknoloji

Piyasada sizden daha yeni teknoloji kullanan işletme var mı?

Evet

Hayır

Bilmiyorum

İşçi başına ürün miktarının en yüksek olduğu teknoloji mi kullanıyorsunuz?

Evet

Hayır

Sizce işletmenizde verimliliği arttırmak mümkün mü?

Evet

Hayır

**Şirketin yıllık Safi Satış Hasılatı :**

**Şirketin Mal ve Hizmet Satışları Maliyeti:**

**Not : Safi satış hasılatı ile mal ve hizmet satışları maliyetlerini hesaplariken aşağıdaki bilgileri dikkate almanızı rica ederiz.**

**Safi satış hasılatı : Gayri safi satış hasılatından indirimler kalemlerinin (satış vergileri, iadeler, kasa iskontosu, diğer indirimler) indirilmesiyle elde edilen değerdir.**

**Mal ve Hizmet Satışları Maliyeti : Belli bir hesap döneminde alıcılara devredilen mal ve hizmetlerin üretimi ya da satın alınması için yapılan bütün giderleri kapsar.**

**Dönem giderleri (araştırma-geliştirme, pazarlama, satış ve dağıtım, genel idare giderleri) grubunda yer alan kalemler dahil edilmeyecektir.**

### **EK-3**

## **ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETMELERİN LİSTESİ**

Kültürel Deri San. Ltd. Şti.  
Dursoy Deri San. ve Tic. A.Ş.  
Mader Deri San. Ltd. Şti.  
Boduroğlu Deri San. ve Tic. A.Ş.  
Filiz Deri San. ve Tic. A.Ş.  
Göryakınlar Deri San ve Tic. A.Ş.  
Yıldız Deri San ve Tic. A.Ş.  
Erşen Deri San ve Tic. A.Ş.  
Cihangir Deri San ve Tic. A.Ş.  
Oposan Deri San ve Tic. A.Ş.  
Duman Deri San ve Tic. A.Ş.  
Mercan Deri San ve Tic. A.Ş.  
Güney Deri San ve Tic. A.Ş.  
Alkoç Deri San ve Tic. A.Ş.  
Demaş Deri San ve Tic. A.Ş.  
Çağ Deri San ve Tic. A.Ş.  
Hayvan Mahsülleri Deri San ve Tic. A.Ş.  
Parsanlar Deri San ve Tic. A.Ş.  
İnci Deri San ve Tic. A.Ş.  
Uğur Deri San ve Tic. A.Ş.  
May Deri San ve Tic. A.Ş.  
Çiftçapa Deri San ve Tic. A.Ş.  
Yükseller Deri San ve Tic. A.Ş.  
Aslan Deri San ve Tic. A.Ş.  
Kibar Deri San ve Tic. A.Ş.  
Deriş Deri San ve Tic. A.Ş.  
Atlas Deri San. Ltd. Şti.  
Özatılğan Deri San. Ltd. Şti.  
Sepici Deri İmalat Pazarlama ve San. Tic. A.Ş.  
Tabaksan Deri San. ve Tic. Koll. Şti.