

DOI: 10.30520/tjsosci.780421

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ İŞ DOYUMU ETKİLEŞİMİ -
BİR ALANYAZIN DERLEMESİ¹**

*THE INTERACTION OF PERFORMANCE EVALUATION ON JOB SATISFACTION -
A LITERATURE REVIEW*

Abdullah SÜSLÜ²

ÖZET

Bu araştırma, performans değerlendirmesinin iş doyumuna üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yürütülen bir derleme çalışmasıdır. Bu bağlamda, performans değerlendirmesi ile iş doyumunu kavramları ele alınmış ve performans değerlendirmesi-iş doyumunu etkileşimi alanyazın taramasına dayalı olarak irdelenmiştir. Performans değerlendirmesiyle insan kaynaklarının, kurumları ve yöneticileri tarafından kendilerine tanımlanmış olan rollerin gereklerine ne derece ulaştığı tespit edilir. İnsan kaynağının başarılı çalışmaları sonucunda elde ettiği ödül, ücret ve terfi performans değerlendirmesi ile belirlenirken, insan kaynağının isteklerine ulaşip ulaşmadığı ise iş doyum düzeyinin ölçülmesiyle belirlenir. Böylece, insan kaynağı, gerçekleştirmiş olduğu çalışmalar hakkında bilgi sahibi olurken; kurum, insan kaynaklarının verilen görevleri ne oranda yerine getirdiği, insan kaynağının nitelik ve yeterliliklerinin verilen işe ne oranda yansıdığı, performansının ne düzeyde olduğu gibi konularda bilgi sahibi olmaktadır. Sonuçta, insan kaynaklarının ödüllendirilmesi, terfi etmesi, ücretinin artırılması, takdir edilmesi ve hizmet-içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile ilgili sağlıklı kararlar alınarak kurumun amaçlarıyla insan kaynağının performansı arasında koordinasyon sağlanmaktadır.

Anahtar sözcükler: Performans Değerlendirmesi, İş Doyumu, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

This research is a compilation study conducted to determine the effect of performance evaluation on job satisfaction. In this context, the concepts of performance evaluation and job satisfaction were discussed and the interaction between performance evaluation and job satisfaction was examined based on a literature review. With the performance evaluation, it is determined to what extent the human resources reach the requirements of the roles defined by their institutions and managers. While the reward, wage and promotion achieved by the human resources as a result of their successful work are determined by performance evaluation, whether the human resources reach their wishes is determined by measuring the level of job satisfaction. Thus, while the human resources gain information about the work they have carried out, the institution gains information about the extent to which the human resources fulfill their assigned duties, to what extent the qualifications and competencies of the human resources are reflected in the given job, and the level of their performance. As a result, coordination between the goals of the institution and the performance of the human resources is achieved by making healthy decisions about rewarding, promoting, increasing and appreciating the human resources and determining the need for in-service training.

Keywords: Performance Evaluation, Job Satisfaction, Human Resources

¹ Bu çalışma yazarın “Bireysel Performans Değerlendirmesinin İş Doyumuna Üzerindeki Etkisi (Ankara İli İlköğretim Okulu Araştırması)” isimli yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

² MEB, a_suslu@msn.com, ORCID: 0000-0001-9870-234X

Giriş

Performans değerlendirmesinin kurumlarda bilimsel olarak ele alınıp kullanılmaya başlanması, insan kaynaklarının verimliliklerinin ölçülmesi amacıyla başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden olan performans değerlendirmesi, kurumla ilgili yönetsel kararlar alınmasında önemli bir kaynak oluşturur. Performans değerlendirmesiyle, insan kaynağının kendisine tanımlanan görevlerin ne düzeyde gerçekleştirdiği bilgisi verilir. Bu bilgiler insan kaynaklarının ödüllendirilmesinde, terfi etmesinde, ücretinin artırılmasında, görevinin değiştirilmesinde, işten çıkarılmasında, işinin zenginleştirilmesinde ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılır. Belirtilen tüm bu hususların bir araya getirilmesi, performans değerlendirmenin amaç ve yararlarının da vurgulanmasını sağlamakta; dolayısıyla performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulama gibi alanların da ilk ve en önemli basamağını oluşturmaktadır.

İş doyumunun önemi, yönetimde insan ilişkilerine verilen değer ile artmıştır. İş doyumunu, insan kaynaklarının işe karşı göstermiş oldukları tepkileridir. En genel ifadeyle, iş doyumunu, insan kaynaklarının işine, çalışma ortamına, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı davranış biçimine, kurumdaki iletişimin türüne, kurumda görmüş oldukları hizmetlerin çeşitliliğine karşı göstermiş oldukları duygusal tepkiler olarak tanımlamak mümkündür. İnsan kaynakları, gerçekleştirmiş olduğu iş sonucunda, elde ettiği kazanımların karşılığını aldığı anda iş doyum düzeyi artar.

Bu çalışmanın amacı; insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olan performans değerlendirmesinin iş doyumuna üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve alanyazın çerçevesinde incelenmesidir. Bu açıdan bu çalışma, insan kaynaklarının verimli ve etkili çalışmalarının performans değerlendirmesi ile belirleneceğinin bilinmesi açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, performans değerlendirmesi-iş doyumuna etkileşiminin belirlenmesine yönelik olarak alanyazın incelemesi, bu çalışmanın kapsamını meydana getirmektedir.

1. Performans değerlendirmesi

Performans değerlendirmesi, insan kaynağının işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesinin yanında, sonuçlarının; terfi, işten çıkarma, başarısından dolayı ücret artışı ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasından dolayı çok önemli bir araçtır (Acar, 1999:65). Bu yüzden performans değerlendirmesi, yılda bir defa zorunlu yapılan bir işlem olarak görülmek yerine, sürekli bir süreç olarak kabul edilmeli ve kapsamlı bir şekilde ele alınmalıdır.

1.1. Performans değerlendirmesi tanımı ve önemi

Performans değerlendirmesi, insan kaynağının işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine dönüt verme ve bir geliştirme planı oluşturma sürecidir. İnsan kaynaklarının yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, üst görevlere hazırlanması, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili süreçtir (Barutçugil, 2004:427). Performans değerlendirmesi bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, insan kaynağının işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993:9). Bir başka tanıma göre performans değerlendirmesi, sistemli bir şekilde toplanan, analiz ve rapor edilen bilgilerin program performansı ve başarılı performans seviyesinde belirlenmesidir (Ateş ve Çetin, 2003:257). Kısaca performans değerlendirmesini, kurumda insan kaynağından beklenen ile insan kaynağının elde ettiği sonucun karşılaştırılması olarak tanımlamak mümkündür. (Açıklım, 2000:104). Performans değerlendirmesi ile insan kaynağının kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığı belirlenir.

İnsan kaynakları yönetiminin en karmaşık ve en tartışmalı konularından biri olan performans değerlendirmesi, hem insan kaynağı hem de yöneticiler açısından çok büyük önem taşımakta ve kuruma bir takım yararlar sağlamaktadır. (Canman, 1993:4). Çünkü iyi bir performans değerlendirmesi sonucunda her iki tarafta kazançlı çıkabilir. Kötü bir değerlendirmede ise, muhatabının motivasyonunu bozabilir (Allan, 1998:66). Ayrıca kurumda verimliliği artırmak, yöneticileri yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında kurallar belirlenmesi bakımından önemlidir (Türkel, 1998:50). Bu yüzden performans değerlendirmesi insan kaynağının gelişmesi için yol gösterici olmalı, iyi planlanmalı, düzgün yönetilmeli ve doğru bir biçimde değerlendirilmelidir. Aksi bir durumda yönetici ile insan kaynağı arasında bir takım çatışmalar ve olumsuz davranışlar ortaya çıkar.

1.2. Performans değerlendirmesinin amacı

Performans değerlendirmenin genel olarak iki amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi toplamaktır. Toplanan bu bilgi yönetsel kararlar alırken önemlidir. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline ve terfilere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesi sonucuna göre elde edilen verilere dayanır. Kurumların yönetici kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen veriler olmadan yönetsel kararlar vermemelidir. Performans değerlendirmesinin diğer amacı ise, insan kaynağının iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlen ölçülere ne ölçüde ulaştığına ilişkin dönüt sağlamaktır. Bu dönüt, insan kaynağının kurum içindeki kariyerlerinin hangi yönde ilerlediğini görmelerini sağlar (Palmer, 1993:10).

1.3. Performans değerlendirmesinin faydaları

Kurumlar açısından doğru ve düzgün işleyen bir performans değerlendirmesi düzeninin, yöneticiler, insan kaynakları ve kurumlar açısından bazı faydaları vardır. Uygulamanın yöneticiler tarafından yararları şunlardır (Kaynak vd., 2000:209):

- Planlama ve denetim işlevlerinde daha fazla etkili olma yöntemiyle insan kaynağının ve birimlerin performansını geliştirme,
- İnsan kaynağıyla iletişim ve ilişkilerin daha olumlu bir duruma gelmesi,
- İnsan kaynağının güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirlenmesi ve bu yolda astlara yardım sürecinde, yöneticilerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanımları,
- İnsan kaynağının daha yakından tanınması, böylece yetki devrinin kolaylaşması,
- Yönetim alanındaki becerilerin geliştirilmesi.

Performans değerlendirmesinin insan kaynağına sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Barutçugil, 2002a:181).

- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde insan kaynakları işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- İnsan kaynağı, performansları konusunda zamanında, olumlu geri bildirim aldıkları zaman verimlilikleri ve iş doyumları yükselir.
- İnsan kaynaklarıyla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.

Performans değerlendirmesinin kurum için yararları şunlardır (Kaynak vd., 2000:208-209):

- Kurumun etkililiği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,

- İnsan kaynağının hizmet içi eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru şekilde belirlenir,
- Eğitim ihtiyacı ve hizmet içi eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir şekilde elde edilir,
- İnsan kaynağının gelişme potansiyeli daha doğru bir biçimde belirlenir,
- Devamsızlık ve işgücü eksikliği gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli insani ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

1.4. Performans değerlendirmesinin süreci

Performans değerlendirmesi süreci kurum içerisinde davranışsal süreçlerin birebir incelendiği gözlem ve edinilen bilgilerin sınıflandırıldığı, bütünleştirilip değerlendirildiği yargılama süreçlerini içermektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007:174). Performans değerlendirmesinde hedeflenen amaçlar ve yararlar belirlendikten sonra, değerlendirme öncesinde ve değerlendirme sürecinde yapılacak olan çalışmaların belli bir plan ve program dâhilinde gerçekleştirilmesi yoluna gidilir. Performans değerlendirme süreci aşağıdaki gibidir:

- Değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi,
- Değerlendirme yönteminin belirlenmesi,
- Değerlendirme standartlarının belirlenmesi,
- Değerlendiricilerinin belirlenmesi,
- Değerlendirme zaman aralıklarının belirlenmesi,
- Değerlendirme sonuçlarının geri bildirimi.

1.5. Performans değerlendirmesinin yöntemleri

Performans değerlendirmesinin amacına yönelik olarak, çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları, günümüzde klasik olarak adlandırılan ve performans değerlendirmesi yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan yöntemlerdir. Bazıları da, uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha nesnel değerlendirmelerde bulunmak için geliştirilmiş modern yöntemlerdir. Kurumlar, bu yöntemlerin içinden yapılarına, insan kaynağının özelliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önemin derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi beraber kullanarak performans değerlendirmesini yaparlar (Barutçugil, 2004:433). Burada performans değerlendirmesi yöntemleri, klasik ve çağcıl olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

Klasik Performans değerlendirmesi yöntemleri, değerlendirmelerin gizliliği, insan kaynağının çalışma yaşamında gösterdiği performanstan çok kişiliklerin değerlendirilmesi, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılmamaları, değerlendirmelerin öznel ölçütlere dayandırılmış olması, değerlendirmelerin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması gibi ortak özellikler sergilerler (Canman, 1993:21).

Çağcıl yöntemler, geleneksel yöntemin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmenin rutin bir işlem olmaktan çıkması, çağcıl yöntemler tarafından sağlanmaya çalışılmıştır (Canman, 1993:28).

1.6. Performans değerlendirmesinin sorunları

Performans değerlendirmesinde birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar; değerlendirme ölçütünden kaynaklanan sorunlar, performans değerlendirmesine yönelik fikirlerden kaynaklanan sorunlar, değerlendiriciden kaynaklanan sorunlar, değerlendirilenden kaynaklanan sorunlar, değerlendirilecek hususlardan kaynaklanan sorunlar ve değerlendirmede zamandan kaynaklanan sorunlardır.

Performans değerlendirmesinde, performans ölçütlerinin saptanması önemli bir sorundur. İnsan kaynağının yaptığı faaliyetlerin iş tanımlarından ve iş gereklerinden faydalanılarak belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin ölçülebilir duruma getirilmesi, değerlendirmesi yapılan öğenin diğer öğelerden farklı olması, değerlendirilen niteliklerin, yapılan işle ilgili olması, ölçütlerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Yüksel, 1997:165-166). Bu yüzden, performans değerlendirmesi sürecindeki yöntem sorunlarını en aza indirmek ya da tamamen ortadan kaldırmak için, kurumların bu süreçleri çok iyi planlamaları gerekir.

Performans değerlendirmesi yöntemlerinin karşılaştıkları en önemli sorun, yöneticilerin performans değerlendirme yaklaşımlarına yönelik olumlu ya da olumsuz ön yargıdır. Performans değerlendirmesine karşı olanlar, ya bu sistemlerin getirisi olmayan bürokratik işlemler olarak görürler ya da sonuçlarına inanmadıkları için insan kaynağını ücretlendirme, ödüllendirme ve yükseltme gibi etkinliklere yönelmezler. Bazı kurumlarda da genel bir eğilim olarak, yöneticiler ve insan kaynakları değerlendirme işleminden hoşlanmazlar. Bu durumda, değerlendirmeyi yapanlar insan kaynaklarının performans değerlendirmeye yardımcı olan bilgileri aktarmakta ve kararları vermekte zorluklarla karşılaşır (Barutçugil, 2002a:229).

Değerlendirilenlerin en büyük sorunu ise, performans değerlendirmelerinin yeterince anlayamamalarıdır. Bu yüzden performans değerlendirmesi yapılmasının başarılı olacağına inanmazlar. Bunun önüne geçmek için insan kaynaklarının kullanılan yöntemi anlaması ve uygulamanın adil olduğuna inandırılması gerekir. Aksi durumda, insan kaynakları, değerlendirmelerin kendilerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyip etkilemediğini, neler istendiği veya ölçütlerin neler olduğunu bilememekten dolayı bir takım tepkiler ortaya koyarlar.

Ölçütler ne kadar iyi seçilmiş olursa olsunlar, bazen değerlendiriciler, değerlendirici yöneticiler arasında kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları ve öğelere verilen önem açısından ortaya çıkan farklılıklar sebebiyle ölçütleri yeteri düzeyde kullanamamaktadır. Bazen de yöneticiler tüm değerlendirmelerinde bir tek ölçüğün ya da yalnızca son olayların etkisi altında kalmakta, tüm nitelikleri iyi ya da kötü olarak değerlendirmektedirler (Yüksel, 2007:185-186). Bu durumda da yöneticiler objektif olamamaktadır (Tortop vd., 2006:223). Değerlendiriciden kaynaklanan sorunları en aza indirmek için, performans değerlendirmesini yapan yöneticilerin iyi eğitilmesi gerekmektedir.

1.7. Performans değerlendirmesinin hataları

Performans değerlendirmesi sürecinde gerek kurumlar, gerek değerlendiriciler, gerekse yöntemden kaynaklanan nedenlerden dolayı, birçok hata yapılmaktadır. Bu hatalar; hale etkisi hatası, ters hale etkisi hatası, belli derecelere / puanlara yönelim hatası, benzetme eğilimi hatası, yakın geçmişten etkilenme hatası, hoşgörülü olma hatası, katılık eğilimi hatası, zıtlık hatası, önyargılı olma hatasıdır.

1.8. Performans düşüklüğünün nedenleri

Performans düşüklüğünün birçok nedeni olmakla birlikte bu nedenleri; kurumdan kaynaklanan nedenler, değerlendiriciden kaynaklanan nedenler, değerlendirilenden kaynaklanan nedenler ve değerlendirilen işten kaynaklanan nedenler olarak dört bölüme ayırmak mümkündür.

Performans düşüklüğüne neden olan, kurumdan kaynaklanan nedenler incelendiğinde birçok neden bulmak mümkündür. Kurum, iş güvenliği bakımından, eğitim bakımından yetersizse, işe uygun olmayan niteliksiz insan kaynağı kurumda istihdam ediliyorsa, açık ve anlaşılır olmayan görev tanımları ve maddi sorunlar varsa performans düşüklüğü olur. Ayrıca, kurum, araç-gereç, havalandırma, ısıtma ve ışıklandırma bakımından yetersizse ve kurumda aşırı kırtasiye ve iletişimde sorunlar varsa performans düşüklüğü kaçınılmaz olur. Bu sorunların üstesinden gelmek için, çalışılan ortamı düzeltmek, eğitimsiz insan kaynağını yeterince eğitmek ve insan kaynağı ile iletişime geçerek sorunları beraberce çözmek gerekir.

Yöneticiler, kurumun verimli çalışmasını gerçekleştirmek için gerekli niteliklere sahip insan kaynağını işe almaz, yetenekli insan kaynağını ödüllendirmez, terfi ettirmezse ve değerlendirmede bulunduğu insan kaynağını objektif ölçütlerle değerlendirmese insan kaynağının performansı düşer. Ayrıca, insan kaynağının kararlarına müdahale etmek ve işlerini yaparken değerlendirmede bulunanların kendi yöntemlerini tercih etmeleri konusunda zorlamaları performansı düşürür. Kimi değerlendiriciler, çok fazla konuşur ve yönlendirir ama çok fazla dinlemezler. Oysa ki, insan kaynağı sorunuyla karşılaştığı işler hakkında konuşmak, duygularını paylaşmak fırsatına sahip olmak ister. Eğer konuşmada değerlendirici baskın taraf olur ve insan kaynağını dinlemezse öğrenme gerçekleşemez. Ayrıca, değerlendiriciler öfkelerini denetim altına alabilmelidirler. Çünkü öfke, insan kaynağında korku ve düşmanlık yaratır (Luecke, 2008:93-94).

İnsan kaynağının performans düşüklüğü, alkolizm, uyuşturucu bağımlılığı veya ev içindeki huzursuzluk gibi kurumdan kaynaklanmayan nedenlerden de olabilir. Birçok durumda insan kaynağı çalıştığı kurum ile özel hayatı arasındaki dengeyle ilgili bir sorun yaşıyor olabilir. Ayrıca terfi almak için dikkat çekmeye yönelik bir rekabet veya içsel olarak hissedilen bir hoşnutsuzluk sebebiyle doğan kıskançlık performansına zarar veren bir çatışmaya sebep olabilir (Luecke, 2008:51-52).

Özellikle insan kaynağından çok kısa bir zaman süresi içerisinde çok fazla iş istenirse, işine en fazla bağlı olanlar bile tükenebilir (Luecke, 2008:552). Bu yüzden iş yükü ayarlanırken çok dikkatli davranmak gerekir. Bu durumda yapılması gereken, iş yükü azaltılmalı, ilerleme olanakları nesnel ölçütlere göre belirlenmeli ve iş ortamı normalleştirilmelidir.

2. İş doyumunu

İlgili yazın incelendiğinde, gerek iş doyumunu tanımlama, gerek iş doyumunu etkileyen ve iş doyumunun sonuçlarıyla ilgili öğeleri saptamak amacıyla yapılan birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Ergenç, 1981:311). Bu kadar çok araştırma yapılmasına rağmen, iş doyumunun herkes tarafından kabul edilen bir tanımı olduğunu söylemek pek mümkün görülmemektedir. İş doyumunu üzerine birçok araştırma yapılması ve her geçen gün sayısının artmasının nedeni iş doyumunun performansı, iş gücü devir oranını ve kurumsal verimliliği etkilemesidir. Ayrıca, kurumların ve insan kaynaklarının ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi ile açıklanabilir. Bu durum iş doyumunun yönetim bilimi açısından kurumlar ve insan kaynakları için vazgeçilmez bir öneme sahip olmasına neden olmaktadır.

2.1. İş doyumunun tanımı ve önemi

İş doyumunu, insan kaynaklarının işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumudur. İş doyumunu insan kaynaklarının istekleriyle işin özellikleri birbirine uyduğu durumda gerçekleşir (Davis, 1982:96). İş doyumunu bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde ele alınabileceği gibi, işin çeşitli yönlerine ve özelliklerine ilişkin bir tutum biçimiyle de düşünülebilir. Ücret, ilerleme, iş güvencesi, iyi toplumsal ilişkiler gibi beklentilerin her birisinden duyulan memnuniyet, bir bütünlük içerisinde ele alındığında iş doyumunu oluşturur (Çakır, 2001:166).

Doyum sağlayıcılar işin niteliği ile ilişkili olup, insan kaynağının yaptığı iş ile ilişkisini betimlerler. Doyum sağlayıcı etkenler olarak başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk ve yetişme söylenebilir. Bu etkenler kabul edilebilir düzeyin altına düşerse iş doyumuna engel olur. Bunun yanında bir iş insan kaynağına, gelişme, sorumluluk, tanınma ve bir görevi başarıyla bitirme fırsatı vermez ise insan kaynağı mutlaka kendini doyumsuz hissetmese bile, işinden doyum sağlamayacağı da açıktır (Aydın, 2007:93). İnsan kaynaklarının işle ilgili tükenmişlik ve yıpranma nedeniyle iş doyumsuzluğu yaşamaları, tükenmişlikte olduğu gibi gerek insan kaynağı gerekse çalıştığı kurum için olumsuz sonuçlar doğurmakta, insan kaynakları ya işlerinden ayrılmakta ya da işle ilgili verimler azalmaktadır (Akçatepe vd., 2002:9). İş doyumunu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile insan kaynağının ortaklaşa çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynağının yaptığı iş sonucu ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için çok önemli bir doyum kaynağı olacaktır. Bunun yanında aşırı tekniğin ve işbölümünün ortaya çıkardığı otomasyon şekli ve ürünlerin seri halde üretilmesi insan kaynağının emeğinin karşılığını görememesi ve kendi ile iftar etme halinden yoksun bırakacaktır (Açıkalin, 2000:103). Bu durum, insan kaynağının belli bir zaman sonra işinden sıkılmasına ve doyum elde edememesine neden olacaktır.

İnsan kaynakları iş hayatına atılmaları ile birlikte, günlük yaşantılarının büyük bir zamanını işte geçirmektedirler. Bu bağlamda hem ekonomik durumu, hem de psikolojik durumu yakından etkilenen insan kaynaklarının işten beklentileri, ne oranda gerçekleşirse o oranda mutlu olabileceklerdir. Dolayısıyla, iş doyumunu insan kaynağının yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:6). Bu yüzden, insan kaynağının işten doyum sağlaması insan kaynağı açısından çok büyük bir öneme sahiptir. Çünkü işten doyum sağlayan bir insan kaynağı yaşamaktan zevk almakta, mutlu bir yaşam sürmektedir. Ayrıca, insan kaynağının iş doyumuna ulaşması, akıl ve beden sağlığını korumasına, sağlıklı bir yaşam sürmesini sağlamaktadır. Bu nedenle, fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı toplumların oluşmasının yolu olmaktadır.

Özetle, iş doyumunun insan kaynakları ve kurum üzerindeki olumlu etkilerinin yanında, işgücü devir oranının yüksek olması, devamsızlık, düşük kurum sadakati, grevlerin gündeme gelmesi, hırsızlık olaylarındaki artış, sabotaj, yabancılaşma, gerilim ve iş stresi gibi bir takım olumsuz sonuçlarının olması bakımından da dikkat edilmesi gereken önemli bir boyuttur. Bu yüzden iş doyumunun olumsuz sonuçlarından insan kaynaklarının etkilenmemesi için, performans değerlendirmesinin amacına uygun, doğru ve adil bir biçimde yapıldığına insan kaynakları inandırılmalıdır.

2.2. İş doyumunun temel kuramları

İş doyumunu ile kuramlar, iş doyumunu-motivasyon ilişkisine yönelik kuramlar ve iş doyumunu-performans ilişkisine yönelik kuramlar olarak aşağıdaki gibi iki başlık altında incelenecektir.

İş doyumunu ile motivasyon farklı kavramlardır. Buna rağmen bu kavramlar sıkça karıştırılmaktadır. Motivasyon bir işi gerçekleştirmek için duyulan istek olarak tanımlanabilir. İhtiyaçlardan doğar ve davranışlara yön verir. İş doyumunu ise, insan kaynağının deneyim ve tutumlarına göre işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tepkilerdir. İnsan kaynaklarının ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili bir durumdur. Motivasyon, iş doyumuna yol açabilecek bir süreçtir. İş doyumunu ile motivasyon farklı kavramlar olmasına rağmen yakın bir ilişki içindedir. Çünkü motivasyondan yoksun kurumlarda iş doyumunun sağlanması ve kuruma bağlılıkların artırılması mümkün değildir. Ayrıca, motivasyonun iş doyumuna yol açması sebebiyle iş doyumunu ile motivasyon ilişkisine yönelik kuramlara değinilmekte yarar görülmüştür.

Alanyazın incelendiğinde, iş doyumunun performansı mı, yoksa performansın iş doyumunu mu etkilediği konusunda birçok farklı görüş bulunduğu görülmektedir. İş doyumunun performansa yol açtığını düşünenler, insan kaynaklarının çalıştığı işte mutlu olurlarsa performanslarının artacağını ileri sürerler. Performansın iş doyumuna yol açtığını savunanlar ise, insan kaynaklarının iyi performans gösterdiklerinde ödüllendirileceklerini ve bunun sonunda iş doyumuna ulaşacaklarını görüşünü savunurlar.

2.3. İş doyumunu belirleyen etkenler

İş doyumunu belirleyen onlarca etken bulunmaktadır. Bu etkenler insan kaynağından insan kaynağına, toplumdaki topluma ve kültürden kültüre değişiklik göstermektedir (Keser, 2006:75). Çalışma koşulları, ücretler, yükselme olanakları, işin niteliği, denetim, övülmek, insan kaynakları arası ilişkiler, kurum ve yönetim, iletişim, yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, işteki konum, kişilik, kurum kültürü olarak özetlenebilir.

2.4. İş doyumunu artırma yolları

İnsan kaynağının iş doyumunu, kurumun sağlayacağı imkân ve fırsatların yanında, insan kaynağının kendisi tarafından uygulanacak bazı çözümlerle de artış sağlanabilir. Aşağıda bu çözüm önerileri bireysel çözümler ve kurumsal çözümler olarak iki başlık altında açıklanmaktadır.

İnsan kaynağının kendine ait yükümlülük ve sorunlarını gözden geçirerek, sorunu tespit etmeye çalışması daha yararlı bir davranış olacaktır. Kurumda yaşanan sorunların önemli bir kısmının insan kaynağının bireysel özelliklerinden kaynaklandığı düşünülürse; insan kaynağının kendini çok iyi tanıması ve kendisine özel çözümler bulması gerektiği unutulmamalıdır. İnsan kaynağının işi ile ilgili sağlıklı kararlar alması ve işi ile uyum sağlaması için kendisini tanıması çok önemlidir. Bunun yanında insan kaynağı sorunlarının çözümü için her zaman kurumdan beklenti içine girmek yerine zaman zaman kendisinde bir takım özel çözümler bulabilir. Çünkü bazen bireysel çözüm, kurumun bulacağı çözümden daha etkili olabilir (Keser, 2006:155-156).

İnsan kaynağının iş yaşamındaki sorunlarından bazılarını bireysel olarak çözmeye olanağı olduğu gibi, bazen de kurumsal çözümlerin zorunluluk olduğu durumlarda söz konusudur. Kurumsal çözümleri ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve yönetsel araçlar olarak üç başlık altında toplamak mümkündür (Keser, 2006:264).

3. Performans değerlendirme iş doyumunu etkileşimi

İnsan kaynaklarının elde edecekleri ödül, ücret artışı, terfi, takdir edilme, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gibi karşılıklar performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenmektedir. İnsan kaynaklarının elde edecekleri bu karşılıkların, onların beklentilerini karşılayıp karşılamadığı ise iş doyumunun ölçülmesiyle belirlenir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynaklarının yaptıkları işlerde performanslarının yüksek olup olmadığı performans

değerlendirmesine göre belirlenir. İnsan kaynakları bu değerlendirme sonuçlarına göre başarılı olduklarında aldıkları karşılıklar onların iş doyum düzeyini yükseltecektir.

Performans ile iş doyumunu arasında bir etkileşim olduğu kabul edilmekle birlikte, bunlardan hangisinin neden, hangisinin sonuç olduğu konusunda farklı görüşler ileri sürülmüştür (Mullins, 1994:483-484). Maslow'un gereksinimler sıra düzeninde insan kaynağının ancak mevcut gereksinimlerin doyurulması ile doyuma ulaşabileceği belirtilmiş, ancak performans ile iş doyumunu arasında nedensel bir etkileşim kurulamamıştır. Herzberg'in iki faktör kuramına göre, insan kaynağı ancak doyuma ulaştığı durumlarda yüksek düzeyde performans gösterecektir. Denge kuramında ise, işinden doyum elde eden insan kaynağının farklı koşullar altında farklı düzeylerde performans göstereceği vurgulanmış, ancak performans ile doyum arasında nedensel bir ilişki kurulamamıştır. Beklenti ve tutarsızlık kuramları ise, yüksek düzeyde performans gösterebilen insan kaynaklarının işlerinden doyum sağlayabileceklerini belirtmekte ve performans ile iş doyumunu arasında bu nedensel etkileşimin farklı koşullar altında geçerliliği ortaya konulmaktadır (Ergenç, 1981:315). Ancak en doğru yaklaşım, iş doyumunu ve performansın birbirini etkileyen dairesel bir süreç içinde olduğudur (Davis, 1982).

İnsan kaynağı kendisine sunulan ödülleri performansı sonucunda elde ettiğini ve ödülleri hak ettiğini algılamalıdır. Bu nedenle iş doyumunun oluşması için ödüllerde eşitlik algılaması, iş doyumunu etkilemektedir. Performans ve iş doyumunu arasındaki mükemmel olmayan etkileşim ve ödüllerde eşitlik algılamasının güçlü etkisi nedeni ile pek çok durumda performans ve iş doyumunu arasında az fakat olumlu bir etkileşim olabilmektedir. Bazı durumlarda güçlü bazı durumlarda ise olumsuz bir ilişki ile karşılaşılabilir. Ödüllendirme performans ile ters orantılı olarak yapıyorsa, performans ile iş doyumunu arasındaki etkileşimin olumsuz olması beklenebilir (Tarlan ve Tütüncü, 2001).

Aktif ve yıkıcı yaklaşım sergileyen insan kaynakları iş doyumsuzluklarını iş bırakarak gösterirler. Bu kişiler iş doyumsuzluklarını göstermek için istifa ederler, ya da sürekli olarak istifa edeceklerini söylerler. Bunun aksine aktif ve yapıcı yaklaşımlı insan kaynakları sorun çözme ve sonuç alma eğilimini benimserler. Kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışır, iyileştirme önerileri sunar, sorunları yöneticileri ile tartışarak çözmeyi tercih ederler. Pasif davranışlı ve yıkıcı insan kaynaklarının doyumsuzluk durumundaki tutumları ise ilgisizlik, kayıtsızlık ve ihmaldir. Son olarak pasif davranışlı ve yapıcı olan insan kaynakları, dış dünyaya bağlılıklarını yansıtabilirler, olumlu ve iyimser bir yaklaşım benimser, zamanla koşulların iyileşeceğini ve koşulların düzeleceğini umut ederler (Barutçugil, 2004:393-394).

Performans değerlendirmesi sonucunda insan kaynaklarına verilen ödüller, belli bir davranışı ya da sonucu teşvik etmeyi amaçlarlar. Bu ödüllere insan kaynaklarının değer verdiği her şey dâhildir (Luecke, 2008:11). İnsan kaynaklarının adil bir düzenleme doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Bir işi gerçekleştiren insan kaynağının, işin genel görünümü ile elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. İşini iyi derece gerçekleştiren insan kaynakları her zaman ödül beklentisi içine girmez. Kurum yöneticileri, oluşturacakları gerçekçi bir başarı değerlendirme düzenlemesi ile başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş doyumları artacaktır. Performans değerlendirmesi sisteminin hatalı olması ise, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesine neden olacaktır. Bu da performansı yüksek düzeyde olan insan kaynaklarının iş doyumlarının olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır (Erdoğan, 1999:240).

Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre verilen ücretlerin performansa göre belirlenmesi, insan kaynağı açısından son derece önemlidir. İnsan kaynakları arasında çatışmaların

önlenmesi, adaletli ve objektif bir değerlendirme yapmaya bağlıdır. İnsan kaynağı eğer başarılı çalıştığını düşünür ve performans değerlendirmesi sonuçlarına göre ücretinin arttığını görürse performansı yükselir. Bu durum ise iş doyumunu düzeyinin yükselmesine neden olur. İnsan kaynağı kendisi ile aynı veya kendisinden daha az bilgi ve beceriye sahip olanlara göre daha az bir ücret aldığını bilirse doyum düzeyi düşer ve iş gücü devir oranı yükselir.

Performans değerlendirmesi sonuçları insan kaynağının terfi ettirilmesinde kullanılır. Terfi, insan kaynağı açısından ilerleme, kurumdaki performansının artması ve kariyerinde büyümeyi ifade ettiğinden çok önemlidir. İnsan kaynağının bir üst düzeye geçme fırsatını bulması, onun en önemli amaçlarından (Fındıkçı, 1999:339). İnsan kaynakları çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst göreve terfi etmek arzusuna sahiptirler. Terfi, yapılan işte elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, insan kaynağının toplumsal konumunu da yükseltmekte, toplum içindeki saygınlığını artırmaktadır. Yükselme arzusu fazla olan insan kaynakları ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde doyum sağlarlar. Üst yönetim kademesinde bulunanlar, yükselme değişkenini kendi adlarına denetleyebilirler. Buna karşılık insan kaynaklarının yükselme fırsatından yararlanmaları kendilerinden çok performans değerlendirmesinde bulunan yöneticilerine bağlıdır (Erdoğan, 1999:239-240).

Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre insan kaynağının takdir edilmesi de iş doyumunu artıran etkenlerden birisidir. İnsan kaynağı takdir edilmekten hoşlanır ve önemser. İnsan kaynağı başarı ya da katkılarında dolayı yöneticisi tarafından kendisine söylenen hoşnutluk belirten ifadeleri duyması yaşamında önemli bir yere sahiptir (Adair, 2003:217).

Performans değerlendirmesi ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki başarılar kadar eksik olunan, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz konular insan kaynağının hizmet-içi eğitim ihtiyacını belirler. Bu bakımdan performans değerlendirmesi sonuçlarının tüm insan kaynakları düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerinin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir (Fındıkçı, 1999:340). Çünkü insan kaynağı hizmet içi eğitim sayesinde kendini geliştirme fırsatı bulacak ve bunun sonucunda performansı yükselecektir. Bu duruma bağlı olarak işini sevmesi ve iş doyumunun artması meydana gelir.

Yöneticilerin insan kaynaklarının lehine değerlendirme yapmak gibi hata eğilimi göstermeleri de iş doyumunu etkiler. Bu durum, istatistiksel açıdan olanaksız bir durum olan, hemen hemen herkesin ortalamanın üzerinde not almasına neden olur (Luecke, 2008:114). İnsan kaynaklarının, kurumlarında yöneticileri tarafından yaptıkları iş ile ilgili etkin ve doğru yöntemlerle yapılmayan bir performans değerlendirmesinin olduğunu bilmeleri, onların performanslarını artırmak için çaba harcamamasına neden olacaktır. Çünkü çalışanla çalışmayan insan kaynağının ayırt edilmediğini görecektir. Bir süre sonra yaptıkları iş onlara rutin olarak gözükebilir ve performans değerlendirmesini önemsiz gibi görebilir.

İş doyumunu ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesini engelleyebilecek bir diğer etken de, performans ölçümlerinin her zaman düzgün bir biçimde yapılmamasıdır. Performans değerlendirmesi hatalar taşıdığı takdirde, iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkiyi doğru bir biçimde belirlemek mümkün olmayacaktır. Özetle, iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkiyi doğru biçimde kurabilmek için performansı etkileyebilecek tüm şartları göz önüne almak ve bunların etkisini ortadan kaldırmak gerekir (Telman ve Ünsal, 2004:20-23).

Sonuç ve Öneriler

İnsan kaynakları yönetimi; kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için kurumda faaliyette bulunan tüm insan kaynaklarının en doğru, etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin kurumlarda yerine getirdiği, birbiriyle ilişkili birçok işlevleri

bulunmaktadır. Bu işlevlerin öncelikleri, amaçlarına göre değişse de, kuruma nitelikli insan kaynağının kazandırılması, insan kaynağının geliştirilmesi, eğitilmesi, birlikte verimli çalışması için performans değerlendirmesinden faydalanılmaktadır. Performans değerlendirmesiyle insan kaynağının kendisine tanımlanmış olan görevlerini verilen süre içerisinde yerine getirme düzeyi belirlenmektedir. Genel olarak bakıldığında performans değerlendirmesinin; iş performansı hakkında bilgi toplamak ve insan kaynağının iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlen ölçütlere ne oranda ulaştığına ilişkin dönüt sağlamak olarak iki amacı olduğu görülür. İş performansı hakkında toplanan bilgiler, yönetsel kararlar olarak bilinen ücret artışlarına, ikramiyelere, hizmet-içi eğitime, disipline ve terfilere ilişkin kararlarda kullanılır. İnsan kaynağının iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen ölçütlere ne derece ulaştığına ilişkin dönüt ise, insan kaynağının kurum içindeki kariyerlerinin hangi yönde ilerlediğini görmelerini sağlar. Bu açıdan, kurumlar insan kaynaklarının iş doyum düzeyini yükselten bir çalışma ortamı sağlarsa, nitelikli insan kaynağını elinde tutabilir ve emsalleriyle rekabete girebilir ve hayatta kalabilir. İş doyum düzeyi düşük olan insan kaynakları ise, isteksiz çalışacaklar ve verimleri düşecektir. Ayrıca, iş doyum düzeyi düşük olan insan kaynaklarının ruh ve beden sağlıklarında da bozulmalar görülebilir. Bu nedenle, kurum içinde iş doyum düzeyinin belirlenmesi, iş doyum düzeyinin düşük çıkması durumunda da buna neden olan etkenlerin araştırılması ve gerekli önlemlerin alınması önem kazanmaktadır.

Alanyazın incelemesi sonucunda geliştirilen öneriler, şu şekildedir:

- i. Günümüzün rekabetçi üstünlükler elde etme ortamında insan kaynağının kurumsal verimliliğe katkısının artırılması için etkin bir performans değerlendirmesi yönteminin seçilip uygulanması bir gerekliliktir. Bu bağlamda her kurumun, kurumsal kültür ve yapısına uygun bir performans değerlendirmesi modeline sahip olması sağlanmalıdır.
- ii. Performans değerlendirmesi, insan kaynağının iş doyum düzeyini olumlu yönde etkileyen bir yöntem olarak tüm kurumlarca benimsenmeli ve bu noktada farkındalık düzeyi yükseltilmelidir.
- iii. Performans değerlendirmesinin iş doyumuna etkisinde, insan kaynağının görüş, tutum ve düşünceleri dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, N. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*, Milli Prodüktivite Yayınları, Ankara.
- Açıkalm, A. (2000). *İnsan kaynağının yönetimi*, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Adair, J. (2003). *Etkili motivasyon*, (Çev. Salih Uyan), Babaili Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Allan, J. (1998). *Daha iyi nasıl motive etme*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Akçatepe, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2002). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akıncı Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Ateş, H. ve Çetin, D. (2003). *Çağdaş kamu yönetimi II'*, (Ed.) Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*, 5. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). *Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması*, <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf> (12 .07. 2009).
- Barutçugil, İ. (2002a). *Performans yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları*, 1. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Canman, A. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Davis, K. (1982). *Örgütsel davranış: işletmelerde insan davranış*, (Çev. Kemal Tosun vd.), İstanbul Matbaası, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, İstanbul.
- Ergenç, A. (1981). *İş doyumunun belirleyicileri olarak beklenti- algılama tutarsızlığı ve çalışma değerleri*, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar, 16- 19 Kasım 1981, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*, 1. Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ankara.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Cevat, A. A., Özçelik, O., DüNDAR, G. ve Uluhan, R., (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2.Baskı, İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*, 1. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi*, (Çev. Aslı Özer), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Mullins, L. (1994). *Management and organisational behaviour*, Pitman Publishing, London.
- Palmer, J. M. (1993). *Performans değerlendirmeleri*, (Çev. Doğan Şahiner), 1. Baskı, Rota Yayın Yapım Dağıtım, İstanbul.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumunu analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, (2),141-154.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Akif, Ö. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Türkel, A. (1998). *Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi*, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*, 8. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.