

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

SÜMEYYE ECEOĞLU

İSTANBUL, 2020

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE ÇALIŞAN
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
BİR TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

SÜMEYYE ECEOĞLU

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. NİHAT TAŞ

İSTANBUL, 2020

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İzletme..... YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki
İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği
Öğrencinin Adı Soyadı: Sümeyye ECEOĞLU

Tez Savunma Tarihi: 09.01.2020


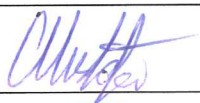

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler
Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylıyorum.

Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli
görölmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvan/Ad	İmza
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Nihat TAŞ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CAN	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Burak Uatonsuvar Durmaz	

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sűresince ilgi ve desteęini esirgemeyen, bilgi ve tecrűbelerinden yararlandıęım tez danıőmanım sayın hocam Doç. Dr. Nihat TAŐ'a, varlıklarını daima yanımda hissettięim annem Fadime SARICA, babam Mehmet Ali SARICA, bu sűrete benden desteęini esirgemeyen deęerli eőim Osman ECEOęLU ve en kıymetlim, canım oęlum Yięit ECEOęLU'na sonsuz teőekkűrlerimi sunarım.

İSTANBUL, 2020

SŪMEYYE ECEOęLU

ÖZET

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

Sümeyye ECEOĞLU

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nihat TAŞ

Ocak 2020, 56 Sayfa

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte piyasalarda ciddi bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. İşletmelerin piyasada kalıcı olabilmeleri, küreselleşen dünyadaki rekabet koşullarına yenik düşmemeleri için çalışanlarının memnuniyetlerini ve performanslarını yüksek tutması gerekmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, işletme çalışanlarının memnuniyet ve performansı arasındaki ilişkinin analiz edilmesidir. Bu amaçla çalışmanın ikinci bölümünde çalışan memnuniyeti ile ilgili literatürde yer alan konular incelenmiş, üçüncü bölümünde çalışan performansı ele alınmıştır. Dört ve beşinci bölümde ise araştırmadan elde edilen veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma bir telekomünikasyon şirketinin Antalya ilinde çalışan 211 katılımcısı ile yapılmıştır. Katılımcılara anket yoluyla gönderilen ifadelerde çalışan memnuniyetini ölçmek için memnuniyet ölçeği, çalışan performansını ölçmek için Kanıgür'ün (2009); Smith; Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen 16 soruluk anket ile Goodman ve Svyantek'in (1999) 9 görev performansından oluşan ölçek soruları kullanılmıştır.

Araştırma sonucuna göre çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çalışan, Çalışan Memnuniyeti, Çalışan Performansı.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE: AN EXAMPLE OF A TELECOMMUNICATION COMPANY

Sümeyye ECEOĞLU

Master of Business Administration

Thesis Supervisor: Doç. Dr.Nihat TAŞ

January 2020, 56 Page

Nowadays, with the rapid development of technology, there is a seriously competitive environment in the markets. In order for companies to be permanent in the market and defeated by the competition conditions in the globalizing world, they must keep their employees' satisfaction and performance high. The main purpose of this research is to analyze the relationship between the satisfaction and performance of company employees. For this purpose, in the second part of the study, the subjects in the literature about employee satisfaction were examined and in the third part, employee performance was dealt with. In the fourth and fifth parts, the data obtained from the research were analyzed using SPSS 25.0 software.

The research was conducted with a telecommunication company's 211 participants of working in Antalya province. The satisfaction scale was used to measure employee satisfaction in the statements sent to the participants via a questionnaire. To measure employee performance a questionnaire consisting of 16 questions developed by Kanıgür (2009); Smith; Organ; and Near (1983), and Goodman and Svyantek's (1999) scale questions consisting of 9 task performances were used.

According to the results of the research, a significant relationship was found between employee satisfaction and employee performance.

Keywords: Employee, Employee Performance, Employee Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	3
2.1 MEMNUNİYET VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI	3
2.2 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ	4
2.3 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	5
2.3.1 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Faktörler	5
2.3.2 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler	8
2.4 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON TEORİLERİ	11
2.4.1 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	11
2.4.2 Herzberg Çift Faktör Teorisi	12
2.4.3 Adam's Eşitlik Teorisi	13
2.4.4 McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	13
2.5 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SONUÇLARI	14
2.5.1 Çalışan Performansı	14
2.5.2 Örgüte Bağlılık	15
2.5.3 Devamsızlık	15
2.5.4 Hizmet Kalitesi	15
2.5.5 Sağlık Harcamaları	16
2.5.6 Stres	16
3. ÇALIŞAN PERFORMANSI	17
3.1 ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	19
3.1.1 Motivasyon	19
3.1.2 Yönetim Şekli	19
3.1.3 İş Sağlığı ve Güvenliği	20
3.1.4 Yapılan İşin Niteliği	20
3.1.5 İş Güvencesi	20
3.1.6 Örgütün Büyüklüğü	21

3.1.7 Eğitim.....	21
3.1.8 Terfi ve Kariyer Olanakları.....	21
3.2 PERFORMANS YÖNETİMİ.....	22
3.3 PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	23
3.4 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	26
3.4.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	26
3.4.2 Performans Standartlarının Belirlenmesi	27
3.4.3 Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi.....	28
3.4.4 Değerlendirenlerin Belirlenmesi.....	28
3.4.5 Geri Bildirim	30
3.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	30
3.5.1 Karşılaştırmalı ve Sıralama Yöntemleri.....	31
3.5.2 Grafik Değerlendirme Yöntemi.....	31
3.5.3 Kontrol Listesi Yöntemi	32
3.5.4 Zorunlu Seçim Yöntemi	32
3.5.5 Kritik Olay Yöntemi.....	32
3.5.6 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	33
3.6 PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YAPILAN HATALAR	34
3.6.1 Halo Etkisi.....	34
3.6.2 Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme	35
3.6.3 Baskın Özellik	35
3.6.4 Objektif Olunamaması.....	35
3.6.5 Tek Yönlü Ölçüm.....	36
3.6.6 Yakın Zaman Etkisi.....	36
3.6.7 Kontrast Etkisi	36
3.6.8 Pozisyondan Etkilenme	36
4. VERİ VE YÖNTEM	38
4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	38
4.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	38
4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	38
4.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	39
4.5 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	40

4.6 VERİLERİN ANALİZİ	40
4.7 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	40
5. BULGULAR.....	42
5.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	42
5.2 ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK ANALİZİ.....	45
5.3 DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	47
5.4 HİPOTEZ TESTLERİ.....	48
5.4.1 Çalışan Memnuniyeti ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki	48
5.4.2 Çalışma Yılı ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler	48
5.4.3. Çalışan Yaşı ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler.....	50
5.4.4 Çalışanların Cinsiyetleri ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler.....	51
5.4.5 Medeni Durum ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler.....	52
5.4.6 Çalışanların Eğitim Durumları ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler.....	53
6. SONUÇ.....	54
KAYNAKÇA	57
EKLER.....	62

TABLULAR

Tablo 5. 1: Katılımcıların cinsiyet dağılımı	42
Tablo 5. 2: Katılımcıların yaş dağılımı	42
Tablo 5. 3: Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı.....	43
Tablo 5. 4: Katılımcıların medeni durumu dağılımı	43
Tablo 5. 5: Katılımcıların kurumdaki pozisyonları dağılımı	44
Tablo 5. 6: Katılımcıların çalışma süreleri dağılımı	44
Tablo 5. 7:Memnuniyet ölçeğinin güvenilirlik bulguları	45
Tablo 5. 8: Memnuniyet ölçeği güvenilirlik analizi.....	46
Tablo 5. 9: Çalışan performansı güvenilirlik analizi.....	46
Tablo 5. 10: Ölçek ifadelerine göre çalışan performansı güvenilirlik	47
Tablo 5. 11:Memnuniyet ve performans ortalamaları.....	47
Tablo 5. 12: Çalışan memnuniyeti ile performansı arasındaki ilişkiye ait bulgular- Spearman Sıra Korelasyon analizi	48
Tablo 5. 13: Çalışma yılı ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı ilişkisi (Kruskal-Wallis H Testi)	49
Tablo 5. 14: Çalışan yaşı ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı ilişkisi (Kruskal-Wallis H Testi)	50
Tablo 5. 15:Çalışan cinsiyeti ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı ilişkisi (Mann-Whitney U Testi)	51
Tablo 5. 16: Medeni durum ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı ilişkisi (Mann-Whitney U Testi)	52
Tablo 5. 17: Eğitim Durumu ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi).....	53

KISALTMALAR

- SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
S : Sayfa
SS : Sayfalar Arası

1. GİRİŞ

Günümüzde giderek önemi artan çalışan memnuniyeti kavramı kısaca, çalışanların işyerinde yaşadıkları deneyimleri sonucunda oluşan olumlu bir duygu olarak ifade edilebilir. Çalışan memnuniyeti birçok faktöre bağlıdır. Bunlar ücrete, örgütün terfi imkânlarına, çalışanların yöneticileri ile arasındaki ilişkilerine, yapılan işin niteliğine örgüt kültürüne, çalışma koşullarına, statülerine, kişisel ve mesleki eğitimlerin çalışanlara sağlanmasıyla, kurumdaki çalışma yılına ve iş güvencesine bağlı olarak değişmektedir. Ayrıca çalışan memnuniyeti bireylerin kendisine özgü demografik unsurlara göre de değişebilmektedir.

Performans, örgüt tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için verilen emek ve zamandır. Hedeflerin gerçekleşme düzeyine göre çalışanlar yüksek ya da düşük performanslı olarak değerlendirilebilmektedir. Örgütlerin başarısında insan kaynağı önemli bir faktördür. Çünkü örgütlerin başarılı olabilmesi için çalışan performanslarının yüksek olması gerekmektedir. Bu da örgütün çalışanlarına, yetenek ve yetkinliklerine uyumlu bir görev vermesi ile gerçekleşecektir. Çalışan performansını etkileyen faktörler vardır. Bunlar, çalışan motivasyonu, iş stresi, çalışma koşulları, yönetim şekli, terfi imkanları ve ücret gibi konulardır.

Teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte günümüz iş dünyasında ciddi bir rekabet ortamı oluşmuştur. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında, çalışan memnuniyeti sağlandığında bireyler motivasyonlarını yüksek tutarak, gelişime ve değişime açık bir yol izleyerek, örgütün piyasadaki kalıcılığına zemin hazırlayacaktır. Çalışanın memnun olma durumu örgütler için büyük bir önem taşımaktadır. İşletmelerde çalışanların memnuniyet düzeyinin çalışan performansı ile ilişkili olduğu, dolayısıyla memnuniyet seviyesinde yaşanacak negatif ya da pozitif değişimin çalışan performansını etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin nelere bağlı olduğunun analizinin yapılmasıdır. Bu kapsamda çalışmanın ikinci bölümünde çalışan memnuniyeti kavramına ilişkin literatür taraması yapılmış, üçüncü bölümde çalışan performansı kavramı açıklanmıştır. Dört ve beşinci bölümlerde, araştırmanın kapsamı, önemi, yöntemi, kısıtları ve analiz bulgularına yer verilmiştir.

2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

2.1 MEMNUNİYET VE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI

Memnuniyet; insanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması sonucunda gerçekleşen tatmin olma duygusudur. İnsanlar yaşamları boyunca kendilerine birtakım hedefler belirlerler. Bu hedeflerin gerçekleşmesi sonucunda tatmine ulaşırlar (Üneş 2013, s. 40).

Çalışan memnuniyeti kavramı 1920'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Çalışan memnuniyeti, yapılan işin karşılığında çalışana yansıyan bir duygu olduğu için tanımlanması ve de somutlaştırılması zor bir kavramdır. 1940'lı yıllara gelindiğinde çalışan memnuniyeti kavramının önemi giderek artmış ve bu kavramın çalışanların yaptıkları işlerin kalitesine de yansıdığı kabul edilmiştir (Çabukel 2008, s. 3).

Çalışan memnuniyeti işgörenlerin çalışma hayatındaki beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmemesi durumunda hissettiği duygudur. Başka bir tanımda çalışan memnuniyeti iş ortamında geçen zamanla, tecrübe kazandıkça oluşan bir olgudur. Yani zaman geçtikçe kazanılan tecrübe, daha gerçekçi beklentilerin oluşmasını sağlamaktadır (Karataş 2008, ss. 119-120).

Çalışan memnuniyetinin gerçekleşmesi durumunda, işgörenin örgüte bağlılığı, performansı, yaptığı işin kalitesi ve verimliliği yüksek olacağından, bu durum da sunulan mal ve hizmetin de kalitesine olumlu yönde yansıtacağı için tüketicilerin de memnuniyetinin yükselmesi beklenmektedir.

Çalışanın tüm beklentilerinin karşılanması çoğunlukla yerine getirilemeyebilir. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin beklenti ve istekleri insandan insana farklılık gösterir ve kişilere mahsus memnuniyetin gerçekleştirilmesi çok zordur.

Çalışan memnuniyeti, işgörenin görev aldığı işlerdeki beklentilerinin gerçekleşmesi durumunda hissettiği olumlu bir duygudur. Bu beklentilerinin gerçekleşmesini sağlamak için örgüt içerisinde yer alan çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin de desteği gerekmektedir (Karaduman 2002, s. 70).

2.2 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ

Çalışan memnuniyeti gün geçtikçe daha da fazla önemsenen bir kavram haline gelmiştir. Çalışanın memnun olma durumu örgütler için önem taşımaktadır. Çünkü örgütlerin başarılı olmasını sağlayan en önemli faktörlerden birisi insan kaynağıdır. Teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte günümüz iş dünyasında ciddi bir rekabet ortamı oluşmuştur. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaları, gelişime ve değişime açık bir yol izlemeleri, örgütün piyasadaki kalıcılığına zemin hazırlayacaktır (Telman ve Ünsal 2004, s. 32).

Çalışma hayatında geçirilen süre günün büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Çalışanlar, ailelerinden daha fazla çalışma arkadaşlarıyla birlikte olmaktadır. İşgörenler çalışma ortamından memnun değilse, mutlu ve huzurlu olamaz, sosyal yeterlilikleriyle de üretime katkıda bulunamazlar. Çalışan memnuniyeti, örgüt içerisinde her an elde edilen ya da devamlılığı olan bir olgu değildir. Çalışan memnuniyetini sağlamak için, örgütte geçmişe dayanan ve gelecek zamanlarda sürdürülebilir dinamik ve istendik bir iş kültürü anlayışının var olması gerekmektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ele alınıp değerlendirilmelidir. Tutum ve davranış birliği iş hayatının en önemli kurallarındandır. Bu genel geçer anlayışın örgütlerin çalışma hayatına olan etkisi hiçbir şekilde yadsınamaz.

Çalışan memnuniyeti işgören ve işveren tarafından çok önemli bir kavramdır. Çünkü işgören ve işveren arasında karşılıklı bir memnuniyet yok ise işgörenin devamsızlık oranı yüksek, yaptığı işin kalitesi zayıf olur ve işe bağlılığı da düşük olacağından her an işten ayrılma durumu söz konusu olabilir. İşten ayrılan personelin de örgüte bir maliyeti vardır. Çünkü işe yeni başlayan bireylere işyerlerine alışabilmeleri ve yapacakları iş ile ilgili bilgi sahibi olabilmeleri adına işe alıştırma programları, iş başı eğitimleri gibi örgüt için belirli bir maliyet gerektiren programlar yapılmaktadır. Memnuniyeti düşük olan işgören işten ayrıldığı zaman onun yerine başka bir personel alınacaktır. İşe yeni alınacak kişiye de tekrar aynı programlar yapılacak olup, örgüt tekrar aynı maliyetleri personel için harcayacaktır. Ayrıca iş ortamından memnun olmayan kişinin psikolojik olarak ta bir takım olumsuz durumlarla karşılaşması söz konusu olacaktır. Bu durum hem kendisine hem de ailesine yansıtacaktır. İşveren açısından ise memnuniyeti düşük, işe bağlılığı

zayıf işgörenlerle çalışmak olumsuz bir durumdur. Çünkü bu bireyler kendilerini ve işlerini geliştirebilmeleri için herhangi bir gayret sarf etmezler. Kıyasıya yaşanan rekabet ortamında hayatta kalabilmek için fark yaratmak gerekir. Çalışanların mutsuz olarak yaptıkları işlerin hizmet kalitesi de düşük olacağından bu durum tüketici memnuniyetsizliğine de neden olacaktır (Özkalp 2013, s. 80).

2.3 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan memnuniyeti etkileyen faktörler iki farklı kategoride incelenir. Bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörde yer alan unsurlar şu şekildedir. Yaş, cinsiyet, kişilik, çalışma yılı, medeni durum ve eğitim düzeyidir. Örgütsel faktörlerde; ücret, yapılan işin niteliği, çalışma koşulları, terfi, çalışma arkadaşları ve örgüt kültürüdür.

2.3.1 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş yaşamında, çalışan memnuniyetini etkileyen bireysel faktörlerin önemi büyüktür. Çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları iş yeri dışındaki sosyal hayatlarına da yansıtacağı için çalışanlar sosyal hayatlarında daha mutlu ve huzurlu olacaklardır. Çalışan memnuniyetinin etkileyen bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, kişilik, çalışma yılı, medeni durum ve eğitim düzeyi olmak üzere altı bölümde ele alınmaktadır.

2.3.1.1 Yaş

Yapılan araştırmalarda işgörenlerin çalışma yılları, tecrübe ve deneyimleri arttıkça, hangi zorluklarla nasıl mücadele edebilecekleri ortaya çıktıkça, iş streslerinin azalacağı öngörüsünü destekleyen bir sonuca ulaşılmıştır. Çalışma yılı az olan işgörenlerde rastlanılan deneyim eksiklikleri, stresle mücadelede zorlanmalarına neden olsa da stresle başa çıkabilme yeterliliklerini kazanmaları, zaman içinde deneyimli personele ulaşmalarını sağlayacaktır (Keser 2006, s. 103).

Bazı araştırmacılar ise çalışan memnuniyetinin çalışanın yaşı ile birlikte yükseldiğini belirtirken, farklı araştırma sonuçlarına göre çalışan yaşı ve çalışan memnuniyeti

arasındaki ilişkinin “U” şeklinde olduğu belirtilmiştir. Bu anlayışı benimseyenlere göre işe yeni başlayan bir çalışanın, iş bulma sevinci ve işe başlamanın vermiş olduğu heyecanla memnuniyet seviyesi yüksek olacaktır; fakat bu memnuniyet seviyesi, yapılan işe alışılması sebebiyle yerini monotonluğa bırakacak olmasından dolayı, çalışan orta yaşlarda daha düşük bir memnuniyet seviyesine sahip olacaktır. İlerleyen yıllarda çalışma ortamının kabullenilmesi durumunda memnuniyet seviyesi artacaktır (Telman ve Ünsal 2004, s. 58).

Çalışan memnuniyeti ile çalışanın yaşı arasındaki ilişki şu şekildedir; çalışanın yaşı arttıkça memnuniyeti de artacaktır; fakat işin yapısı nedeniyle, çalışma şartları zor olan işlerde tecrübeye rağmen fiziksel anlamda zorluk çekmeleri, yapılan işin kalitesini ve çalışanın olası verimliliğini düşürecektir (Özkalp ve Kırel 2013, s. 131).

Çalışan memnuniyeti ve yaş arasındaki ilişki incelendiğinde kesin bir yargıya varılamamaktadır.

2.3.1.2 Cinsiyet

Yapılan araştırmalara göre çalışan memnuniyeti ve çalışanın cinsiyeti arasındaki ilişki incelendiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İncelemesi yapılan araştırmalarda cinsiyet farklılıklarının çalışan memnuniyeti arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirlerken; bazı araştırmalarda erkek çalışanın kadın çalışana göre daha memnun olduğu, bazı araştırmalara göre ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha memnun olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır (Bilgiç 1998, s. 549).

Kültürel farklılıklardan dolayı kadın ve erkeğin yaşamlarındaki rolü çalışan memnuniyet seviyelerini etkileyebilmektedir. Örneğin kadın ve erkek aynı pozisyonda çalışmalarına rağmen evin geçim sorumluluğu erkeğe ait olan kültürlerde, kadın çalışan sosyal yaşama dair üzerinde herhangi bir baskı hissetmeyeceğinden memnuniyet seviyesi daha yüksek olabilmektedir. Çalışan kadınların sosyal yaşamlarında anne ve eş gibi birden fazla rolü bulunduğu için iş yaşamına dair beklenti seviyesinin düşük olması, çalışan memnuniyet seviyesini yüksek bir seviyeye çıkarabilir. Tam tersi durumda ise birden fazla rolü olan

kadın çalıřanın iř yařamında performansının dūřuk olması çalıřanın memnuniyet seviyesini dūřurebilmektedir (Telman ve Őnsal 2004, s. 58).

2.3.1.3 Kişilik

Her insanın kişilik yapısı birbirinden farklıdır. Bireylerin kişilik özellikleriyle çalışan memnuniyetleri arasında bir ilişki vardır. alışan memnuniyetini arttıran kişilik özellikleri stresle baş edebilen, inatçı olmayan, yeniliklere açık, kararlı, sorumluluk sahibi, kırılğan bir yapıya sahip olmayan, yetenek ve yetkinliklerinin bilincine sahip ve bunu kullanabilen, farkındalık yaratan ve iletişimi yüksek kişilerdir. alışan memnuniyetini azaltan kişilik özellikleri ise; insanlar arasındaki iletişimi zayıf, yeniliklere kapalı, sürekli yönlendirilme ihtiyaı duyan süreçleri tek başına yönetemeyen, olumsuz durum karşısında hemen pes eden kişilerdir (Sarıkamış 2006, s. 64).

2.3.1.4 Çalışma yılı

Çalışanların memnuniyet seviyeleri çalışma yılları ile yakından ilişkilidir. Őrneėin örgütte yıllarını geçirmiş olan çalışanın memnuniyet seviyesi yüksek olmaktadır. Görev aldığı işten memnun olmayan, örgüte ve yaptığı iře alışamayan çalışanların her an işten ayrılma dūřncesi içerisinde olduğu için memnuniyet seviyesi de dūřuk olacaktır. Bunun için çalışma yılı ve çalışan memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki vardır.

alışan memnuniyeti ve çalışılan süre arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmaların genelinde çalışma yılı fazla olan iş görenlerin, çalışma yılı daha az olan iş görenlere kıyasla memnuniyetlerinin daha fazla olduğu öngörülmektedir (Gzen 2007, s. 38).

Çalışma süresi ile memnuniyet arasındaki ilişki çalışanın yaşı ile memnuniyeti arasındaki ilişki gibidir. Çalışma hayatına yeni katılan bireylerin beklentileri fazla olmakta ve beklentilerinin karşılanmadığı durum ortaya çıktığı zaman da memnuniyet düzeyleri dūřmektedir. Çalışma yılı fazla olan bireyler ise var olan durumu kabullenip zaman geçtikçe örgüte olan bağlılıkları artacağı için memnuniyetleri daha yüksek olacaktır (Silah 2001, s. 114).

2.3.1.5 Medeni durum

Bireylerin medeni durumunun çalışanlar üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan araştırmalarda kesin bir yargıya varılamamıştır. Yapılan araştırmaların çoğunda evli bireylerin bekar bireylere göre çalışan memnuniyetleri daha fazladır. Çünkü evli çalışanların ailesinin kendisinden hayatlarını idame ettirebilmeleri için bir takım beklentileri olmaktadır. Çalışan bu beklentileri karşılamak adına işine daha fazla önem vermektedir. Ayrıca evli olan çalışanların, bekar çalışanlara göre yaşam biçimi de daha düzenli olmaktadır (Silah 2001, s. 110).

2.3.1.6 Eğitim düzeyi

Çalışan memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri de çalışanın eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına, görev alınan işe dair beklentiler farklılaşmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan insanların daha iyi imkânlar sağlayan işlerde çalışması daha yüksek maaş alma imkânına sahip olduğundan memnuniyet seviyeleri yüksek olacaktır; fakat tam tersi bir durumda söz konusu olabilir. Eğitim seviyesi yüksek bireylerin kendilerine olan güvenlerinden dolayı sıradan işlerde çalıştığı zaman bu durumu hak etmediğini düşünerek çalışan memnuniyetsizliği ortaya çıkmaktadır (Keser 2006, s. 112).

2.3.2 Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışan memnuniyetini örgütsel yapıdan kaynaklı olarak etkileyen faktörlerdir. Bunlar; ücret, yapılan işin niteliği, çalışma koşulları, terfi, çalışma arkadaşları ve örgüt kültürü olmak üzere altı bölümde ele alınmaktadır.

2.3.2.1 Ücret

Çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılan araştırmalarda ücretin, çalışanın memnuniyetini önemli derecede etkileyen bir faktör olduğu kanısına varılmıştır. Çünkü bireylerin yaşam kalitelerini istedikleri standartlarda devam ettirebilmeleri için paraya ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışan memnuniyeti açısından alınan ücretin adil olması önemlidir.

Çalışanlar, aldıkları ücreti, kendileri ile benzer görev alan diğer çalışma arkadaşlarının ücretleriyle karşılaştırırlar. Aldığı ücreti diğer çalışanların ücreti ile karşılaştırdığında kendisinin daha düşük ücret alması durumu çalışanın adaletsizliğe uğradığını düşündüreceğinden çalışanı olumsuz yönde etkileyecek olup bu durum çalışan memnuniyetsizliğini ortaya çıkaracaktır. Çalışanlar hak ettikleri ücretin karşılığını alamazlar ise; örgüte bağlılıkları, performans ve memnuniyetleri azalacaktır. Hatta bu durum çalışanın işten ayrılmasına bile neden olmaktadır (Erdoğan 1997, s. 239).

2.3.2.2 Yapılan işin niteliği

Örgütler bir hedef doğrultusunda çalışmaktadır. Bu hedefler hem işvereni hem de iş göreni etkilemektedir. İşgörenler yetkinliklerine uygun hedeflere yönlendirildiklerinde daha kolay bir başarı süreci yaşayacaklardır. Hedeflerin bireylerin yetkinlikleri doğrultusunda planlanmaması, hem işvereni hem de işgöreni zarara uğratacaktır. Bu durum karşılıklı olarak memnuniyetsizliğe dönüşecektir (Başaran 2003, s. 17).

Yapılan işin özelliğine yönelik araştırmalarda bireyler yetenekleri ve yetkinlikleri doğrultusunda çalıştırılırlar ise görev aldıkları işlerde katma değer yaratacaklardır. Katma değeri yüksek işler ortaya çıkaran çalışanlar başarıma içgüdüsüne sahip olacağından bu durum çalışanı olumlu yönde etkileyecektir (Erdoğan 1997, s. 377).

2.3.2.3 Çalışma koşulları

Çalışma koşulları işveren tarafından sağlanan imkânlardır. İşveren, işgörenin konforlu bir ortamda çalışmasını sağlamalıdır. Bu da iş yerinin fiziki yapısı ile ilgilidir. Ayrıca iş güvenliğinin sağlanması, ücret, çalışma saatleri, sağlık ve sosyal haklarının da yerine getirilmesi önemlidir (Eroğlu 2000, s. 326). İşgörenin uygun olmayan fiziki ortamlarda çalışması çalışan memnuniyetsizliğine neden olacaktır. Örgütler de mavi yaka çalışanlarının memnuniyetinin, beyaz yaka çalışanlarına nazaran daha düşük olmasının sebebi çalışma ortamıdır (Telman ve Ünsal 2004, s. 24).

2.3.2.4 Terfi

Yapılan araştırmalara göre çalışan memnuniyeti ve terfi arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu yargısına ulaşılmaktadır. İnsanoğlunun yapısı gereği hak ettiğini elde etme isteği hep vardır ve hep var olmaya devam edecektir. Bir amaç doğrultusunda verilen emeğin ve zamanın karşılığında terfi alma beklentisi olacaktır. Hak edilen terfi alındığı takdirde işgörenler önemli olduklarını hissedecekler ve yaptıkları işlerde daha özverili çalışacaklardır. Hak edilen terfi verilmez ise bu durum işgörenlerde çalışan memnuniyetsizliğine neden olacaktır (Türk 2007, ss. 77-78).

Terfi sisteminin uygulanış şekli önemlidir. Terfi sistemi yıl içerisinde herkes tarafından bilinen bir süreçte yapılması gerekmektedir. Ayrıca terfi alınması konusunda işgörenler arasında adil, eşit ve şeffaf bir anlayış kültürünün benimsenmesi önemlidir (zgen ve diğerleri 2005, s. 358).

2.3.2.5 Çalışma arkadaşları

İş yerinde geçirilen zaman günün büyük bir kısmını kapsamaktadır. Çalışma arkadaşları ile geçirilen süre çalışanın ailesiyle birlikte geçirdiği sreden daha fazla olabilmektedir. Eğer alışan, çalışma arkadaşları ile birlikte bir takım olamıyorsa ve onlarla iletişim kuramıyorsa çalışan mutsuz olacaktır böylece de çalışan memnuniyetsizliği görülecektir. Bu durum da çalışanın yaptığı işin kalitesine yansıyacaktır. alışan, alışma arkadaşları ile birlikte kendisini ailenin bir parçası olarak görürse örgüte olan bağlılığı yüksek olacaktır ve bu durumda çalışan memnuniyetinin olumlu yönde artması sağlanacaktır.

2.3.2.6 Örgüt kültürü

Örgüt kültürü her kurumun yapısına ve kendisine özel bir kavramdır. Bir amaç doğrultusunda birleşen bireylerin zaman ve emek harcayarak oluşturduğu ilişkiler sonucunda örgütte oluşan bir havadır. alışan memnuniyeti sağlanan örgütlerde, çalışan iş yerine gönülden bağlı olacağı için işini büyük bir titizlikle yaparken bununla birlikte örgüte karşı olabilecek bütün olumsuz durumları da engellemeye çalışacaktır. Örgüt kültürünü benimsememiş olan alışansa kendisini o örgütün bir parçası olarak

görmediğinden çalıştığı yerde mutsuz ve işten ayrılma potansiyeli olan bir çalışan olacaktır. (Budak ve diğ. 2013, s. 281).

2.4 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON TEORİLERİ

1930 lu yıllardan itibaren çalışma hayatında çalışanlara verilen değer artmaya başlamıştır. Çalışan memnuniyeti nasıl elde edilir, nasıl korunur ve nasıl devamı sağlanır gibi sorular için birçok araştırma ve teoriler ortaya çıkarılmaya başlanmıştır.

Çalışan memnuniyeti ile ilgili ortaya çıkan motivasyon teorileri şunlardır; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı teorileri olmakla birlikte çalışan memnuniyetini de inceleyen başlıca çalışmalardır.

2.4.1 Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların temel ihtiyaç ve gereksinimlerini bilim kurallarıyla değerlendirerek araştırmalar yapan ve konu hakkındaki bilgi ve tespitlerini ulaştıran öncü kişi Abraham Maslow' dur (Eren 2001, s. 30).

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, birey ihtiyaçlarını giderebilmek için belirli bir yön doğrultusunda hareket eder. Çünkü alt kademelerdeki ihtiyaçlar elde edilemeden bir üst kademeye geçiş yapılamaz (Oral ve Kuşluvan 1997, s. 98).

İnsanların hayatta kalabilmeleri için bazı temel gereksinimleri vardır. Bu teoriye göre ihtiyaçlar bir hiyerarşiye göre piramit şeklinde sıralanmıştır. Piramit'in en altında yer alan fiziksel ihtiyaçlarda insanın hayatta kalması ve yaşamını sürdürebilmesi için karşılanması zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yiyecek, nefes, su dinlenme gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar piramitte yer alan diğer ihtiyaçlara göre daha önemlidir. Bu ihtiyaçlar sağlanmaz ise bireyler hayatlarını devam ettiremezler. Örneğin aç ve susuz olan bir bireyin ait olma ve sevgi ihtiyacı duyması olası değildir.

Piramatin birinci basamağındaki ihtiyaçlar karşılandığı takdirde ikinci basamağında yer alan güvenlik ve korunma ihtiyacına gereksinim hissedilir. Bu gereksinim, kendini koruma ve güvenli olmayan ortamlarda bulunmama isteği gibidir. İnsanlar yaşadıkları yerlerde kendilerini güvende hissetmezlerse piramitin üstlerinde yer alan ihtiyaçlardan vazgeçerek kendileri ve aileleri için sadece güvenli bir ortam yaratmaya çalışacaklardır. Piramitin üçüncü basamağında yer alan ait olma ve sevgi ihtiyacı, piramitin ilk iki basamağında yer alan güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçların karşılanması halinde sevmek ve sevilmek ihtiyacını doğurur. Piramit'in dördüncü basamağında yer alan saygı görme ve değer ihtiyacı bireyin sosyal çevrelerde takdir görmesini ve kendisine değer verilmesi ihtiyacıdır. Böylece kişinin kendisine olan özgüveni de artacaktır. Piramitin en üst basamağında ise bireylerin kendilerini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaç bireylerin doğumundan itibaren başlayan ve sürekli olarak devam eden bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın karşılanması da kişinin yetenek ve yetkinliklerini tanıması, bunu da hayatında uygulayabilmesi ile gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, s. 113).

Kendini gerçekleştirme duygusu sürekli olmamakla birlikte hayatın ileriki dönemlerinde gerçekleşen bir duygudur. Kendini gerçekleştirme bireylerde çok nadir görülen bir duygudur (Maslow 1968).

2.4.2 Herzberg Çift Faktör Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok tanınırlığa sahip olan Herzberg'in geliştirdiği Çift Faktör Teorisi çalışan memnuniyeti ile ilgili geliştirilen en önemli teorilerden biri olarak kabul edilmektedir.

Herzberg bu teoriyi iki yüz çalışanın üzerinde uygulamıştır. Teoriye göre çalışanlara sorulan soruların karşılığında çıkan sonuçlardan hareketle çalışanlar; takdir edildikleri zaman, kararlarına saygı duyulduğunu hissettiklerinde, başarıya duygusuna eriştikleri zaman en tatmin oldukları yani memnun oldukları zaman olarak ortaya çıkarken; adil olmayan ücret politikası, çalışma koşullarının uygun olmaması, iş güvenliğinin sağlanmaması, terfi sistemindeki aksaklıklar gibi durumlarda ise çalışan memnuniyetsizliği yaşanmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre motivasyonun

tek yönlü değil çift yönlü olarak incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır (Eren 2013). Bunlar hijyen ve motivasyon faktörleridir.

Her çalışan için adil ücret politikası, çalışma ortamının uygunluğu ve çalışanın korunması için iş güvenliği, örgüt politikaları ve çalışanlar arası ilişkiler gibi faktörler de hijyen faktörleridir. Çalışanı motive eden faktörler; takdir edilme, kararlara katılabilme, saygınlık oluşturma, yetenek ve yetkinliklerini ortaya koyabilme imkanı sağlanması gibi faktörlerdir.

Hijyen faktörleri tek başına motive edici bir etkiye sahip değilken, olmaması durumu da kişiyi demotive ederek çalışan memnuniyetsizliğine neden olur. Bu durum daha sonraki dönemlerde çalışanın işinden ayrılmasıyla sonuçlanabilir (Onaran 1981).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde, içsel ve dışsal unsurların çalışma hayatında bireyleri nasıl motive ettiği ya da nasıl demotive ettiği durumu açıklanmıştır.

2.4.3 Adam's Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, çalışma ortamı kaynaklarının çalışanlar arasında eşit dağılımı konusunu inceler ve bu dağılımın çalışanlar arasında yarattığı tatmini ya da oluşabilecek tatminsizliği ele alır. Eşitlik teorisi örgütün çalışanlar arasında adalet dengesinin önemini ortaya koymaktadır (Toker 2007, s. 595). Adams eşitlik teorisine göre çalışanlar çalışma yılı, yapılan iş ve kıdeme göre örgütün kendilerine ödenen maaş, prim gibi çıktılar üzerinden kendi aralarında kıyaslama yaparlar. Bu kıyaslamada kendisine iş anlamında yakın gören kimsenin ondan daha az maaş alması onu mutsuz ederek çalışan memnuniyetini azaltacaktır (Yüksel 2005, s. 306).

2.4.4 McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi

Clelland'ın yaptığı araştırmaların neticesinde, bireylerin çalışma ortamında başarım ihtiyacı, örgüt ve çalışanlar arası iletişim ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Can 1992, s. 174).

Başarma İhtiyacı: Çalışanların yaptıkları işi daha iyi yapmasını sağlayan güdüdür (Acuner 2010). Başarma güdüsü insanları motive ederek kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamak, bireyin kendisini ve işini sürekli geliştirme eğilimine yönleltmektir.

Örgüt ve Çalışanlar Arası İletişim İhtiyacı: İnsanlar doğası gereği iletişim ihtiyacı duymaktadırlar. İletişim becerisi yüksek olan bireyler çalışma ortamında daha mutlu, huzurlu ve verimli bir şekilde işlerine devam ederler (Şimşek 2007).

Güç Kazanma İhtiyacı: İnsan tabiatında yer alan güç kavramı oldukça önemlidir. Güçlü olan kimsenin, denetim elindedir. Güçlü olan bireyler çevrelerindeki bireyleri etkileme potansiyeli yüksek olacağından bireyler karar alırken ya da kararlarını uygularken güçlü olan kişilere bağlı kalırlar.

2.5 ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN SONUÇLARI

Çalışan memnuniyeti ve memnuniyetsizliği hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz bir takım etkiler bırakır. Çalışan memnuniyeti bireylerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını etkiler (Öztürk ve Pelit 2010, s. 48).

Yapılan araştırmalar çalışan memnuniyetinin çalışanın performansı, örgüte bağlılığı, devamsızlığı, hizmet kalitesi, sağlık harcamaları, iş stresi gibi konularla direkt ilişkili olduğunu göstermiştir.

2.5.1 Çalışan Performansı

Çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasında doğru orantılı bir yaklaşım vardır. Memnuniyeti yüksek bir çalışanın verimliliği de yüksek olacağından görev aldığı işlerde başarılı olacaktır. Bu durum yaptığı işten tatmin olmasını ve işini severek yapmasını sağlayacaktır. Tam tersi durumda çalışan eğer memnun değilse yaptığı işi de severek yapmayacağı için performansı düşük olup, yaptığı işin hizmet kalitesi de yetersiz olacaktır (Öztürk ve Pelit 2010, s. 49).

Çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki de çalışanın kişilik özellikleri ve örgütten nasıl bir beklenti içerisinde olduğu ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmama gibi durumlarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çalışan memnuniyeti yüksek olan çalışanların çalışan performanslarının da yüksek olacağı düşünülmektedir (Özcan 2011, s. 118).

2.5.2 Örgüte Bağlılık

Birey ile örgüt arasındaki olumlu bağ, çalışan memnuniyetinin yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışan, örgütü bir aile, kendisini de bu ailenin parçası olarak gördüğü zaman örgüte bağlılığı ve memnuniyeti de yüksek olacaktır (Özcan 2011, ss. 119-120).

Örgütsel bağlılık sabit bir duygu olmayıp değişebilen bir duygu olabilir. Örgüt tarafından yapılan faaliyetlerle bu bağlılığın çalışan üzerinde dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

2.5.3 Devamsızlık

Çalışan memnuniyetsizliği ve çalışan devamsızlığı arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre, memnun olmayan çalışan işe gitmeme eğilimindedir (Özcan 2011, ss. 120-121).

Çalışan memnuniyeti düşük olan bireyler gerçeği yansıtmayan nedenlerle yöneticiden izin alması, hasta olmadığı halde sıhhi izin kullanması, mesai saatlerine uyum sağlamaması gibi çeşitli nedenlerle işten kaytarma eğilimindedir (Türk 2007, s. 98).

2.5.4 Hizmet Kalitesi

Çalışan memnuniyeti sağlanan örgütlerde, bireyler görevli olduğu işi severek yaptıkları için verimlilikleri ve performansları yüksek olacağından bu durum yaptıkları işin hizmet kalitesine yansımaktadır. Çalışan memnuniyetsizliği görülen bir örgütte birey yaptığı işi severek yapmadığı için yaptığı işin hizmet kalitesini düşürür. Örgütte hizmet kalitesi

düşük işler yapan bireyler yüzünden dış müşteri memnuniyetsizliği yaşanır. Bu da örgütün piyasadaki imajını zedeler.

2.5.5 Sağlık Harcamaları

Çalışan memnuniyetsizliği yaşayan bireylerdeki olumsuz durumların çalışanın sadece iş hayatına değil, sosyal hayatına da etki ettiği tespit edilmiştir. Bireylerdeki memnuniyetsizlik kişiyi fiziksel ya da ruhsal bakımdan etkilemektedir. Fiziksel ya da ruhsal bakımdan rahatsızlanan kişi ise hasta olmakta ya da iyileşme süreci uzayabilmektedir. Çalışanın rahatsızlanması sonucunda sağlık üzerine yaptığı harcamalar hem kendisini hem de örgütü maddi bakımdan zarara uğratacaktır. Ayrıca çalışanın rahatsız olduğu zaman dilimi örgüt içinde iş gücü kaybına da neden olabilmektedir (Türk 2007, s. 97).

2.5.6 Stres

Stres herhangi bir durum karşısında bireylerin vermiş oldukları duygusal tepkidir. İş ortamında yaşanan bir takım olumsuzluklar yapılan işin karmaşıklığı gibi durumlar çalışanı stres yaşamasına itmektedir. Çalışma düzeninde stres yaşayan kişi mutsuz olacak ve bu durum çalışanın fiziksel ya da ruhsal bakımdan bir takım olumsuzluklar yaşamasına neden olacaktır. Stres altında çalışan bir bireyin çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan iletişimde de sıkıntılar yasayabileceği, çalışma ortamları ve sosyal hayatlarında mutsuz olacakları göz ardı edilmemelidir. Sonuç olarak çalışma ortamında yoğun stres yaşayan bireylerde çalışan memnuniyetsizliği görülmektedir.

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı, çalışanın hayatını idame ettirmek amacıyla bir örgütte görev alması neticesinde, emek ve zaman harcamasıdır (Barutçugil 2002, s.40). Çalışan performansı, örgüt tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda, çalışanın kendisine verilen hedefleri gerçekleştirmesi için gösterdiği çabadır.

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları piyasada rekabete yenik düşmemeleri için, görevli oldukları işlerde yüksek performans sergileyen çalışanlarına ihtiyaçları vardır. Çalışan performansının yüksek olması, hem örgütler hem de çalışanlar için önemli bir unsurdur (Yelboğa 2006, s. 200).

İşletmeler karlılıklarını arttırmak ve piyasada kalıcı olabilmeleri için kendilerine bir takım hedefler belirler ve bu hedefleri gerçekleştirme amacıyla faaliyetlerine devam ederler. Bu hedeflerin gerçekleşmesinin sağlanmasında en büyük faktörlerden biri insan faktörüdür yani çalışandır. Teknolojinin yaygınlaşması ve küreselleşmesinin etkisi ile birlikte günümüz iş dünyasında rekabet ortamı çok yaygınlaşmıştır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş dünyasında işletmelerin piyasada kalıcı olabilmeleri için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmelerindeki en önemli etkenlerden biri donanımlı, yetkin ve verimli olarak çalışan personellere sahip olmalarıdır. İşletmeler sahip oldukları yüksek performanslı çalışanları motive etmezler, işletmeye olan bağlılıklarını kazanamazlar ise bu çalışanlardan istenen verimi elde edemeyeceklerdir (Tuncer 2013, ss. 87-88).

Günümüz iş dünyasında klasik yönetim anlayışı terkedilerek, yerine çağdaş yönetim anlayışı devam ettirilmektedir. Çağdaş yönetimde örgütler insanı sadece bir maliyet unsuru olarak görmemekte hatta örgüte fayda sağlayan bir faktör olarak görmektedir. Bu anlayışla çalışanların ne hissettiği ve ne düşündüğüne de önem verilmeye başlanmıştır. Çalışanın memnun olmasının yaptığı işi de etkileyeceği için çalışan performansı kavramının önemi giderek artmıştır (Tarlıg 2006, ss. 45-46).

Çalışan performansı, örgüt tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleştirilme seviyesi ya da çalışanın belirli bir zaman diliminde kendisine verilen görevi yerine getirmek için sarf ettiği çaba şeklinde tanımlanmaktadır (Bayram 2006, s. 48).

Performans, çalışanın yetkinlik ve yeteneklerine uygun olan işi, belirli standartlar içerisinde gerçekleştirilmesidir. Örgütlerde başarının elde edilebilmesi, çalışanların kişisel özelliklerine uygun bir iş verilmesi ile sağlanabilir. Verilen görev standartlar doğrultusunda ise, görevi gerçekleştirme seviyelerine göre çalışanların, ya düşük performanslı olarak ya da yüksek performanslı olarak tespit edilmesi sağlanacaktır (Erdoğan 1991, s. 154).

Çalışan yetenek ve yetkinliklerini kullanarak kendisine verilen görevi başarma arzusu içerisindeydir. Başarı elde eden çalışan, örgüt tarafından terfi, ücret zammı vb. ile ödüllendirilecektir. Bu ödüllendirme çalışana motive edecek olup, çalışanın örgüte bağlılığını arttırarak, çalışma hayatında performansı yüksek bir çalışan olmak için gayret etmesini sağlayacaktır. Bu durumda örgüt, bünyesindeki yüksek performanslı çalışanlarını elde tutarak daha da başarılı olacaktır.

Performans, bir işi yapan çalışanın ya da bir grubun işte amaçlanan hedefe yönelik olarak neyi elde ettiğinin nicel ve nitel olarak göstergesidir (Tınaz 1999, s. 389).

Çalışanların her hareketi ve davranışı performanslarında aynı etkiyi bırakmayabilir. İşgörenin çalışmalarının performansı etkileyip etkilemediği, örgütün çalışanlarından beklentisinin ne olduğuna bağlıdır. Örneğin iki ayrı çalışanın görevlerinin ve sorumluluklarının farklı olduğunu düşünürsek çalışanların davranışlarının aynı olması durumu, bir çalışana başarılı yaparken diğer çalışana başarısız yapabilir (Göktan 1999, s. 57).

3.1 ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların performans seviyelerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kültürel ve toplumsal olarak, hatta kişiden kişiye göre bile değişebilir. Çalışan performansını etkileyen etmenlerin bazıları aşağıda ele alınmıştır (Akar 2018, s. 56).

3.1.1 Motivasyon

Motivasyon; insanları bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçiren güdüdür. Motivasyon ve performans birbirleriyle bağlantılı iki bileşendir. Performansı yüksek olan çalışanın, hem yetenekli olması hem de görevini yerine getirebilmesi için iş motivasyonunun yüksek olması gerekmektedir. Motivasyonu düşük olan çalışanın performans düzeyi de düşük olacaktır. Motivasyonu düşük olan çalışanın değerli olduğu hissettirilerek mutlu olması sağlanmalıdır. Bu durum çalışanın görev aldığı işlerde daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Motivasyonu yüksek olan çalışanların örgütün hedeflerine ulaşma seviyeleri de diğer çalışanlara göre daha fazla olacaktır.

3.1.2 Yönetim Şekli

Çalışanların performansını etkileyen faktörlerden birisi de çalışanın yöneticileridir. Yönetim şekli motivasyonu doğrudan etkiler. Önemli bir motivasyon kaynağı olan ücretin yetersiz olduğu iş ortamlarında yönetici ve yönetim tarzının çalışandan yana olması çalışanları motive edebilmektedir. Örgütlerdeki yönetim tarzı, çalışana rahatsız ederse, çalışanın bağlılığı ve motivasyonu azalır. Motivasyonu düşen çalışanın da yaptığı işteki verimliliği azalır (Feldman ve Hugh 1986, s. 196)

Çağdaş yönetim anlayışını yaşadığımız günümüzde, çalışanları yönetime dahil etmek, onlara birtakım sorumluluklar vererek, organizasyona dahil etmek görev aldıkları işlerdeki verimliliklerinin artmasını sağlayacaktır (Nicholsan 2003).

Klasik yönetim anlayışında çalışanın yönetime dahil edilmemesi, fikrinin sorulmaması gibi durumlar söz konusudur. Bu tip yönetim anlayışı çalışanın işini sahiplenememesine ve örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olur.

Örgütlerde çalışanların yetenekleri ve yetkinlikleri doğrultusunda görevlerini gerçekleştirebilmeleri için yetki devrinin yapılması gerekmektedir. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması ya da artırılması için yol gösteren, fikir ve düşünce yapısına saygı duyulan bir yönetim tarzı daha etkili olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt 2008, s. 4).

3.1.3 İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun hizmet veren örgütlerde görev almak, çalışanlar için en önemli tercih sebeplerinden biridir. Sağlık ve güvenlik imkânlarının sağlanması, çalışanlarda gelecek kaygısı oluşturmayarak kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır. Bu durum da çalışanı motive ederek örgüte olan bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Bağlılığı artan çalışanın motivasyonu da artacağından görevini yüksek performans sergileyerek yerine getirecektir. İş sağlığı ve iş güvenliği, çalışanların performanslarına etki eden faktörlerden birisidir (Çelebi 2017, s. 78).

3.1.4 Yapılan İşin Niteliği

Örgütler bir hedef doğrultusunda çalışmaktadır. Bu hedefler hem işvereni hem de iş göreni etkilemektedir. İşgörenlere yetkinlikleri doğrultusunda hedef verildiği zaman başarı elde edilecek olup, böylece çalışan memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. Çalışanlara yetkinlikleri doğrultusunda görev verilmemesi durumunda hedefler gerçekleşmeyeceğinden, hem örgüt hem de çalışan zarara uğrayacaktır. Bu durum karşılıklı olarak memnuniyetsizliğe dönüşecektir (Başaran 2003, s. 17).

3.1.5 İş Güvencesi

Çalışanlar, işverenlerinden yaptıkları işlerinin sürekliliğinin olmasını yani iş güvencelerinin olmasını beklemektedirler. İş güvencesi olmayan bir çalışan, sürekli işten çıkarılma gibi olumsuz bir düşünce içerisine girecektir. Bu durum çalışanı strese sokarak yaptığı işteki performansını düşürecektir. Gelecek kaygısı taşımayan çalışan ise; huzurlu

olacağından, iş güvencesinin olmadığını düşünen çalışana göre daha az olumsuz duygu ve daha az stres yaşayacağından performansı daha yüksek olacaktır.

3.1.6 Örgütün Büyüklüğü

Çalışan performansı ve örgütün büyüklüğü ile ilgili yapılan çalışmalarda; çalışan sayısı küçük olan örgütlerde işgörenlerin iş tatminleri yüksek iken, sayısı fazla olan örgütlerde ise iş tatmini düşüktür. Çünkü sayısı az olan örgütlerde çalışanlar arasındaki iletişim, sayısı fazla olan örgütlere nazaran daha kolay ve daha samimi olacaktır (Solmuş 2004, s.189).

3.1.7 Eğitim

Günümüz iş dünyasında insan kaynağının dinamik bir biçimde geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü iş dünyasında yaşanan rekabet ortamı, hızla gelişen teknoloji sebebiyle çalışanların kendilerini sürekli geliştirmeleri, çağın gerisinde kalmamaları açısından büyük bir önem arz etmektedir. Bu anlamda çalışanlara mesleki ve kişisel bir takım eğitimler verilerek, çalışanın performansı olumlu yönde etkilenmiş olacaktır. Böylece çalışan performansı artacağı için örgütün başarısı da artacaktır.

3.1.8 Terfi ve Kariyer Olanakları

Çalışanlar yaptıkları işte gerekli performansı gösterdikleri zaman örgüt tarafından ödüllendirilmeyi beklerler. Bu ödüllendirme prim terfi vb. şeklindedir. Terfi, ücretin artmasını sağlayarak kişinin toplumdaki konumunu ya da statüsünü de olumlu yönde etkileyebilmektedir (Karadal 1999, s. 83).

İşgörenlerde, bir amaç doğrultusunda harcadıkları emeğin ve zamanın karşılığında örgüt tarafından kendilerine terfi verilme beklentisi olacaktır. Hak edilen terfi alındığı takdirde işgörenler önemli olduklarını hissedecekler ve yaptıkları işlerde daha özverili çalışacaklardır. Hak edilen terfi verilmez ise işgörenlerde iş tatminsizliği yaşanacağından bu durum çalışanların performansını da düşürecektir (Türk 2007, ss. 77-78).

Terfi, bireyleri çalışmaya iten önemli bir motivasyon aracıdır. İşe alınan bir çalışan, örgütte terfi ve kariyer imkanı olmadığına ve bunun doğrultusunda da ücretinin de artmayacağına dair bir düşünce içerisine girdiğinde çalışanın motivasyonu düşeceğinden iş tatminsizliği de ortaya çıkacaktır. Çalışan işinde gerekli performansı gösterdiği zaman terfi alma beklentisi içine girer. Örgüt içerisinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı çalışan bağlılığını arttıracaktır (Bozkurt ve Bozkurt 2008, s. 6).

3.2 PERFORMANS YÖNETİMİ

Örgütlerde elde edilen başarının nedeninin birçok farklı etmeni olsa da, örgütün başarılı olmasındaki en büyük pay çalışanların performansıdır. İşe alımlarda çalışanların, yetkinlik ve yeteneklerine göre uygun bir pozisyonda çalışması sağlandıktan sonra başarı çalışanın doğru bir şekilde yönetilmesi ile gerçekleşecektir. Yöneticilerin çalışanlarının performansını kontrol etmesi, ara değerlendirme yapması gibi bazı süreçlerden geçmesi gerekmektedir, bu sürece de performans yönetimi denir (Yaralıoğlu 2001, ss. 129-130).

Performans yönetimi; örgütün kuruluşundan itibaren belirlediği hedeflere ulaşmadaki izlediği yol ve bu yol sonunda elde edilen çıktılarının birlikte değerlendirildiği bir süreçtir. (Çivi 2006, ss. 3-4).

Performans yönetim süreciyle, yöneticilerin çalışanlardan beklenti ve isteklerinin ölçülebilir, objektif ve zamana dayalı bir biçimde uygulanması sağlanır. Performans yönetim süreci içerisinde çalışanlara ara ara geri bildirimler verilerek çalışanların hangi konuda eksiklikleri olduğu saptanır ve bununla ilgili çalışana kişisel gelişimine katkıda bulunacak eğitimler verilerek çalışanın bağlılığı artırılarak performansının da yükselmesi sağlanacaktır. Performans yönetiminde örgütün hedefleri ile çalışanın bireysel hedefleri arasında ilişki kurularak örgütle çalışanın hedeflerine ulaşması sağlanır.

Performans yönetimi, günümüzde artan rekabet ortamı ve küreselleşmenin etkisiyle giderek yaygınlaşan bir kavram haline gelip, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışıdır (Özer 2013, s. 39).

Performans yönetimi, örgütün, çalışanın ve yöneticinin işbirliğiyle gerçekleşen bir süreçtir. Yüksek performansı desteklemeyi, mevcut performansı arttırmayı, düşük performansı önlemeyi amaçlamaktadır; bu nedenle de hem örgüt, hem yönetici, hem de çalışan motive edilerek, kontrol mekanizması sağlanarak yüksek performans amaçlanır (Baltaş 2009, s. 272).

Barutçugil, performans yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemiştir (Barutçugil, 2004, s. 336):

- a. Çalışanlardan beklenen performans düzeyi ile gerçekleşen performansın karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- b. Çalışan ve yönetici arasında şeffaf bir iletişimin sağlanması,
- c. Eğitim-geliştirme ve kariyer planlaması için üst yönetime gerekli bilgilerin verilmesi
- d. Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın birlikte çalışma yapması,
- e. Çalışanların başarılarının farkına varılması ve çalışanın anında ödüllendirilmesi,
- f. Örgütün ve çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi,
- g. Çalışana yapıcı geribildirim verilmesi ve çalışanın motivasyonunun artırılması,
- h. Örgütlerin işten çıkarılma ya da küçülme kararlarının alınmasındaki yaşanacak kolaylık
- i. Ücret değişikliklerini saptamak

3.3 PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, çalışanın yetenek ve yetkinliklerinin, örgütte yer alan diğer çalışanlarla karşılaştırılarak ölçülenmesidir. Performans değerlendirme, belirli bir zaman dilimini kapsayan, örgütün hedeflerinin ne kadar gerçekleşip ne kadar gerçekleşmediğinin ölçüldüğü bir sistemdir. Performans değerlendirme; sistematik, adil, nesnel ve şeffaf bir ortamda yapılması gereken bir süreçtir.

Performans değerlendirme, tüm örgüt çalışanlarına performanslarıyla ilgili geri bildirim sağlamaktadır. Örgüt içindeki yapılan çalışmalardaki güçlü ve zayıf yönleri tespit eden, değerlendiren sistematik bir süreçtir (Helvacı 2002, s. 158).

Performans değerlendirme, işgörenlerin çalışmalarını belirli bir zaman diliminde değerlendiren, kontrol eden ve ölçen bir süreçtir. Performans değerlendirme ile yöneticilerin çalışanlarını daha iyi tanıma fırsatı sağlanır böylece performans değerlendirme ile yöneticiler, çalışanlarının potansiyel ve yetkinliklerini yakından görme fırsatı yakalar. Ayrıca eksik kaldığı ya da başarısız olduğu konuların ne olduğunu bilerek çalışanlarına destek olurlar.

Performans değerlendirme sistemi, işçi ve işvereninin yaptığı iş anlaşmasında yer alan maddelerin ne düzeyde gerçekleştiğini, yetenek ve yetkinliklerinin görev aldığı işe ne seviyede yansıdığını, çalışanın rol tanımındaki standartlara uygun çalışıp çalışmadığını tespit edebilmektedir (Pehlivan 2008, s. 173).

Performans değerlendirme sistemini örgüte kazandırmak ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak zor bir süreçtir. Öncelikle performans değerlendirmenin, çalışanlarına örgüt kültürüne ve yönetim yapısına ters düşmeyen bir sistem olması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi şeffaf bir ortamda adil, düzenli ve objektif bir biçimde yapılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanlara yöneticileri tarafından periyodik bir şekilde, yapıcı bir biçimde geri bildirim yoluyla iletilmelidir. Performans değerlendirmesi ile başarılı olan çalışana terfi, ücret zammı, ödüllendirme vb. verilmelidir. Bu durum çalışanı motive edeceğinden performansının daha da yükselmesini sağlayacaktır.

Performansın değerlendirilmesinin amacı çalışanların performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgiler ışığında yönetim tarafından çalışana zam, prim ve terfi vb. verilmesi sağlanacaktır. Personel değerlendirmesi ile çalışanların yaptıkları işlerde rol tanımlarına ne derece de uyduklarının tespiti yapılır. Çalışanların güvenilir olduğuna inandıkları bir performans değerlendirme sistemi ile çalıştıklarını düşünmeleri, çalıştıkları kuruma ya da örgüte olan bağlılıklarını da arttıracaktır. Çünkü performans

değerlendirilmesi sonucunda alınan çıktılarına göre çalışana bazı yaptırımlarda bulunulacaktır. Bunlar ücret zammı, prim, ikramiye, kariyer hareketi gibidir. Bu durum da çalışanların en hassas olduğu konulardır. Tam tersi söz konusu olduğu durumlarda yani çalışanın performans değerlendirmesine inanmadığı, bunun sonucunda da elde edilen verilerin gerçeği yansıtmadığını düşünmesi halinde, çalışanın örgüte ve yaptığı işe olan bağlılığı azalacaktır.

Barutçugil performans değerlendirme sürecinin amaçlarını aşağıda şu şekilde anlatmıştır. (Barutçugil 2002, s. 182):

- a. Performans değerlendirmesinin yönetici tarafından çalışana yapıcı bir şekilde geri bildirimini yapılmasıyla çalışanın kendine ve yöneticisine duyduğu güven artar.
- b. Çalışanın yöneticisi tarafından yakından tanınmasını sağlayarak güçlü bir iletişim halinde olmalarını sağlamak.
- c. Çalışanların işe bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırmak.
- d. Ücretlendirme ve ödüllendirmeyi standarda koyarak motivasyonu arttırmak.
- e. Başarısız performansı tespit ederek nasıl iyileştirmeler yapılabileceği hakkında çalışmaların yapılması
- f. Çalışanın yönetsel becerilerini geliştirmek.
- g. Çalışanlara mesleki ve kişisel eğitimler vermek.
- h. Çalışanın hedeflerini bireyselleştirerek, yani yetenek ve yetkinliklerine göre görev verilmesi sağlanarak örgüt hedefine ulaşmasını sağlamak.
- i. Yöneticilerin çalışanlarından ne beklediklerini açıkça belirterek, çalışanların yetenek ve yetkinliklerini en iyi şekilde görevine yansıtmasını sağlamaktadır.
- j. Performans değerlendirmesi ile birlikte örgütün piyasaya sunduğu mal veya hizmetin kalitesi artmaktadır.
- k. Koçluk ve mentorluk uygulamalarını desteklemek.
- l. İşgücü planlamasını ya da örgütsel yedeklemeyi desteklemek.
- m. İşletmelerin işten çıkarma ve küçülme kararlarını almasını kolaylaştırmaktır.

3.4 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme, yöneticilerin, çalışanların ve ekip arkadaşlarının yer aldıkları örgütün kuruluş amacını gerçekleştirebilmeleri, var olan örgüt başarısını daha iyi bir konuma ya da seviyeye taşıyabilmeleri için periyodik aralıklarla yapılan bir iyileştirme sistemidir. Çalışanların kişisel ve çevresel faktörlerden etkilendiği göz önünde bulundurulduğunda gösterdikleri performans her dönem aynı seviyede olamayabilir. Yaşanan kişisel ve çevresel faktörler çalışanları olumsuz yönde etkileyebilirken performanslarını da düşürebilir. Bunun için performans değerlendirme süreci belirli aralıklarda yapıldığı zaman çalışanın, yaşadığı olumsuz durumu işine yansıttığını, eski başarısını yakalayamadığını, yöneticisi ve ekip arkadaşları tarafından yapılan performans değerlendirmesi ile farkına varması sağlanır. Performans değerlendirme sisteminin örgüt tarafından kabullenilebilmesi için çalışanlarına, örgüt kültürüne ve yönetim yapısına ters düşmeyen bir şekilde yaratılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinin, örgüt ve tüm üyeleri tarafından anlaşılır olması gerekmektedir.

Performans değerlendirme süreci, performans kriterlerinin belirlenmesi ile başlayarak performans standartlarının oluşturulmasının sağlanması, değerlendirme periyodlarının belirlenmesi, değerlendirme yönteminin bilinmesi, değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi ve son olarak değerlendirme sonucunun geri bildirim yoluyla çalışana iletilmesi ile son bulur.

3.4.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Örgütlerde performans değerlendirme sistemi sürecinin başlamasındaki ilk aşama, performans kriterlerinin belirlenmesidir. Performans kriterlerinin belirlenebilmesi için iş analizlerinin ve görev tanımlarının yapılmış olması şarttır. Böylece işin yapılması için gerekli bilgi ve yetenekler belirlenecek, işin unsurları ortaya çıkarılarak diğer işlerden farkı ortaya konmuş olacaktır. İş analizleri ve görev tanımlarından yararlanılarak işgörenlerin performanslarının ölçülmesini sağlayacak kriterler belirlenmektedir. Kriterler belirlenirken işin niteliği ve yetkilendirilme derecelerine göre ayrı ayrı kriter seçilmelidir. Her pozisyon için farklı kriterler belirlenmelidir. Çünkü bir yönetici ile büro

çalışanı aynı standartlarda, aynı potansiyelde ve aynı yetkinliklerde çalışıyor olmayacaklardır. Performans kriter seçiminde sadece yapılan iş göz önünde bulundurulmayarak, örgüt ve örgütün davranışsal özelliği de dikkate alınmalıdır. Oluşturulan kriterlerin tüm örgüt ve üyeleri tarafından açık, net ve anlaşılır olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2000, s. 163).

Performans değerlendirme sistemlerinde işlerin çok yönlü olmasından ve farklı yetkinlikler gerektirmesinden dolayı birden fazla kriterin kullanılması gerekebilmektedir bu da değerlendirmede bazı olumsuz durumların yaşanmasına neden olmaktadır. Yaşanacak karışıklıkların ya da olumsuz durumların ortadan kaldırılması için benzer özellikteki işler tespit edilerek değerlendirme kriterleri söz konusu olan benzer işler için önem düzeyine göre derecelendirilmeler yapılarak puan verilmelidir. Böylece bu puanlar toplandıktan sonra nihai performans sonucuna ulaşılabilir (Uyargil 1994, s. 28).

3.4.2 Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin amacı, çalışanların performanslarının kıyaslanabileceği genel geçerliliği herkes tarafından kabul görmüş standartlara ulaşılmasının sağlanmasıdır. Değerlendirme standartları yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan işgörenler arasında ayırım yapılabilmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirme standartları, çalışanın performansını ölçtüğü için açık ve herkes tarafından anlaşılır, güvenilir, ulaşılabilir olduğu zaman yapılan değerlendirmeler de objektif olacaktır. Ayrıca standartlar çalışanların beklenti ve istekleri doğrultusunda hazırlandığında, performans değerlendirme sisteminin benimsenmesi ve uygulanabilmesi, sistemin daha etkin bir biçimde işlemlerini sağlayacaktır (Palmer 1993, s. 33).

Değerlendirme standartları, aynı işi yapan çalışanlar arasındaki farkın tespit edilmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirme standartları, çalışanın performansını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve önyargılardan uzak olmalıdır. (Palmer 1993, s. 33).

Performans değerlendirme standartlarının başarılı olabilmesi için spesifik, ölçülebilir ve gerçek olması gerekmektedir (Bilecen 2007, s. 19).

Performans standartları, çalışan ve yöneticilere yapılan işle ilgili ”neyin yapılması gerektiği”, ve ”nasıl yapılması gerektiği”, sorularına cevap vermektedir (Uyargil 1994, s. 29).

3.4.3 Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin yapılması oldukça zaman alıcı ve bunun yanında da zor bir süreçtir. Örgütün sık sık performans değerlendirmesi yapması hem zaman kaybına neden olur hem de çalışanlar tarafından olumsuz bir duruma yol açar çünkü çalışanlar kendilerini sürekli denetlendiklerini düşündükleri için baskı altında çalışmaya başlarlar. Bunun için performans değerlendirmeleri genelde yıllık olarak yapılmaktadır (Barutcuğil 2002, s. 186).

Performans değerlendirmesinin periyodları örgütün yapısına ve işin niteliğine bağlıdır. Çalışanın dönemlik projelerde görev aldığı ya da iş temposunun yoğun olduğu bir alanda çalıştığı durumlarda, kısa periyodlarda yapılan değerlendirmeler işgörenler üzerinde daha etkili olacaktır. Performans değerlendirmesi için belirlenen zaman diliminin, ne zaman yapıldığının yanı sıra, önemli olan yöneticinin, çalışanlarının ihtiyaçlarından haberdar olmasıdır. Bununla birlikte; çevresel ve kişisel değişimlerden yaşanan etkileşimlerle çalışanların görev aldıkları işe ilişkin duygu, tutum ve davranışlarını etkileyen bazı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Böyle durumlarda daha sık ama daha yüzeysel değerlendirmeler yapılması, çalışanların yaşadığı olumsuz durumların azaltılmasında faydalı olabilecektir (Şimşek 2007, s. 293).

3.4.4 Değerlendirenlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme süreci hakkında örgütte yer alan yönetici ve çalışanlara sürecin nasıl işleyeceği bilgisi verildikten sonraki aşama, değerlendirilenlerin belirlenmesidir. Bu aşamada örgütün yapısına, kültürüne, yapılan işin niteliğine, değerlendirmenin yöntemine göre değerlendirilenin belirlenmesi gerekmektedir. Performansın değerlendirilmesi, çalışanın bağlı olduğu ilk yöneticisi ya da kendisi tarafından yapılabileceği gibi eş düzey çalışma arkadaşları, astları, ya da diğer çalışanlar ve örgütten hizmet alan müşteriler tarafından da yapılabilmektedir.

Değerlendirmenin ilk yöneticisi tarafından yapılması durumu geçmişte ve günümüzde kullanılan en yaygın değerlendirme şeklidir. Bu uygulamanın yararı; yöneticinin çalışanı değerlendirecek olmasından kaynaklı çalışanı yakından izlemesi ve iletişim halinde olmalarıdır (Bingöl 2006, s. 287).

Çalışanın ilk yönetici tarafından değerlendirmesi bazı olumsuz durumlara da neden olabilir. Çalışan, yöneticinin performans değerlendirme sistemi yoluyla (ceza ve ödül, ücret zammı, prim terfi vb.) yetkisini kullanıyor olmasından rahatsız olabilmektedir. Çünkü olumsuz bir tavırla karşılaşan çalışan her şeyin yöneticisinin elinde olduğunu bildiği için bu durumdan rahatsız olacaktır. Bazı yöneticilerin iletişim yönünün zayıf olduğu durumlarda çalışan ile olan ilişkisinde de bir takım sıkıntılar yaşanılmasına ve bunun da çalışanın yaptığı işe yansıdığı görülmüştür. Bu yaşanan olumsuz durumu önleyebilmek için değerlendirmenin birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yöneticiler ayrı ayrı, birbirlerinin değerlendirmelerini görmeden ve böylece de etkide kalmayarak değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliği sağlanarak ortak bir değerlendirme de yapabilmektedirler. Bu uygulamanın sakıncası ise, çalışanın ilk yöneticisi dışındaki yöneticilerin, çalışanın yetkinlik ve yeteneklerinin hangi doğrultuda olduğunu bilmemesidir (Barutçugil 2002, s. 198).

Değerlendirmenin çalışanın kendisi tarafından yapılması, performansını öz değerlendirme yoluyla değerlendirdiği bir durumdur. Bu yaklaşımda kişi, gerçekleştirmiş olduğu performansın güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek değerlendirir.

Çalışanın astları tarafından değerlendirilmesi klasik yönetim anlayışına göre negatif bir etki bırakan bir değerlendirme durumudur; Ayrıca bu durum yöneticinin çalışanlar üzerinde hakimiyet kurmasını engellemektedir. Çalışanlar değerlendirme konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olduklarında, kendilerine sağlanan kaynakları kullanma becerilerine göre yöneticilerini değerlendirebilmektedirler (Bilecen 2007, s. 24).

Çalışanın astları tarafından değerlendirilmesinde, çalışanlar, fikirlerine saygı duyulduğunu ve kendilerinin önemsendiğini düşüneceklerinden, çalışanın yöneticisine ve kurumuna olan bağlılığı artacak ve bu durum çalışanı olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca yönetici bu değerlendirme ile zayıf taraflarını görerek kendisini geliştirme eğiliminde

olacaktır. Çalışanın değerlendirmesinin diğer çalışanlar tarafından yapılmasında, çalışanın performansının en iyi birlikte çalıştığı çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilebileceği düşüncesi yatmaktadır (Barutçugil 2002, s. 199).

Çalışanın örgütte yer alan diğer çalışanlar tarafından değerlendirilirken daha olumlu ya da olumsuz yönde yani objektif olmayan bir değerlendirme yapması da mümkündür. Çünkü prim, ücret zammı ve kariyer hareketleri gibi konularda alınacak kararların diğer çalışanlar tarafından yapılması her zaman için sağlıklı olmayabilir (Uyargil 1994, s. 34).

Değerlendirmelerin mal ya da hizmet alan müşteriler tarafından yapılması örgütün ne derecede başarılı olduğunun göstergesidir. Müşterilerin değerlendirme yapması verilen hizmetin kalitesi ve güvenilirliği hakkında bilgi alınmasına yardımcı olur. Değerlendirmeler sonrasında zayıf ve eksik yönler tespit edilerek iyileştirme çalışmaları yapılır.

3.4.5 Geri Bildirim

Yönetici, çalışan ve ekip arkadaşlarının birbirlerine geri bildirim vermesi, performans değerlendirme sürecinin son ve en önemli aşamalarından biridir. Görüşmesi esnasında iki tarafın da eleştirilerinin yapıcı olması gerekmektedir. Performans değerlendirilmesi sonucunda değerlendirilen tarafından olumlu ya da olumsuz bir geri bildirim olabilir. Performansa göre yapılan değerlendirmelerde değerlendirilenin zayıf ve eksik tarafları yapıcı bir biçimde anlatılarak konu hakkında nasıl iyileştirmeler yapılabileceği hakkında bilgi alışverişi yapılması sağlanır, hatta çalışanın mesleki ve kişisel eğitimler alması sağlanarak çalışanın motivasyonu yükseltilebilir. Tam tersi durumda çalışana direkt eksik ve zayıf yönleri anlatılırsa bu durum çalışan üzerinde duygusal bir çöküntü oluşmasına neden olabilmektedir. Duygusal anlamda üzüntü yaşayan çalışanın motivasyonu düşeceğinden bu durum çalışma performansını da kötü etkileyecektir.

3.5 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme amacının gerçekleştirilebilmesi için, örgütün kültürüne, dinamiğine, çalışanların özelliklerine ve işin niteliğine göre değişen bir takım yöntemler

bulunmaktadır. Bunlardan bazıları klasik yönetim anlayışına uygun bir biçimde düzenlenmiş performans değerlendirme yöntemleridir. Bazıları günümüz iş dünyasında yaşanan rekabet ortamı ve küreselleşmenin etkisiyle faaliyetlerine devam etmeye çalışan, çağdaş yönetim anlayışının etkisiyle kullanılan modern yöntemlerdir (Barutçugil 2002, s. 187). Bu yöntemlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

3.5.1 Karşılaştırmalı ve Sıralama Yöntemleri

Belirli bir departmanda görev alan çalışanları birbirleri ile kıyaslama sonucuna göre sıralama elde edilen bir değerlendirme yöntemidir. Çalışanlar yukarıdan aşağıya doğru ve soldan sağa doğru bir matris tablosuna atanarak ve her çalışanın diğer çalışanlarla kıyaslanıp daha sonrasında diğer çalışanlara göre başarılı görülenlere ‘+’ işareti verilen formdur. Karşılaştırmaların en sonunda ‘+’ sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar olan çalışanların sıralama sayısı yazılmasıyla form tamamlanır. Başarı sırasının kolaylıkla ulaşılabilmesi için çalışanların birbirleriyle kıyaslanmaları açısından, ikili karşılaştırma yöntemi avantajlı bir uygulamadır. Fakat bir kısım dezavantajları da bulunmaktadır. Çalışan sayısının çok olduğu bazı örgütlerde değerlendirme, zaman kaybına neden olacaktır. Ayrıca yapılan değerlendirme çalışanlar arasında kıyaslama yoluyla yapıldığından, çalışanlar bu yöntemden rahatsızlık duyacağı için motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir (Kahya 2002, s. 71).

3.5.2 Grafik Değerlendirme Yöntemi

Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir departmanda çalışanların görevlerindeki kişisel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Grafik değerlendirme yöntemi çalışan sayısının az olduğu örgütlerde kullanılması için daha uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyodları sonunda çalışanın bağlı olduğu yöneticisi tarafından çalışanın bireysel özellikleri, görevli olduğu işteki davranışları ve işin bitimindeki performans verilerinin değerlendirildiği, puanlamaya dayalı bir yöntemdir. Grafik değerlendirme yöntemi uygulanması kolay bir yöntemdir. Değerlendirme süresinin kısa olması nedeniyle, örgütün zaman ve maliyetten dolayı sıkıntı yaşamamasına neden olmaz fakat bazı kriterler sayısallaştırılmadığından çalışanlar arasındaki farkların tam olarak

anlaşamadığı durumlar ortaya çıkabilir. Bu durum, grafik değerlendirme yönteminin dezavantajıdır (Eraslan ve Aygün 1994, s. 195).

3.5.3 Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde değerlendirici çalışanların başarılarını değerlendirmekten çok, onların davranışları hakkında değerlendirmeler yapar. Değerlendirici, formda belirtilmiş faaliyetlerden, çalışanlarının sahip olduklarını seçme yoluyla değerlendirme yapar. Kontrol listesi yöntemi kolay ve maliyeti düşük bir yöntemdir. Çalışanların iş yerinde göstermiş olduğu tutum ve davranışlarının açıklaması yer almaktadır. Değerlendiricinin puanlama yaparken objektif olması gerekir.

3.5.4 Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi, değerlendiricinin olumlu yönde değerlendirme eğilimini engellemek amacıyla, değerlendirene hangisinin daha fazla puana sahip olduğunu bilmediği bir takım kriterler arasından değerlendirme yaptırırken, mutlaka bu ifadelerden birini seçmesi için zorlandığı bir yöntemdir (Aldemir ve diğ. 2001, s. 306).

Zorunlu seçim yöntemi değerlendireni sıralama yapma zorunda bırakarak peşin hükümlü bir tavır almasını engelleyecektir. Bu yöntemin dezavantajı ise değerlendirme sonuçlarının çalışana aktarılması ve anlatılması oldukça zor olmaktadır (Barutçugil 2002,s. 192).

3.5.5 Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi çalışanın yaptığı işlerdeki olağanüstü durumları ele aldığı, olumlu ya da olumsuz durumların belirlendiği ve değerlendirmenin sadece bu kritik durumları esas aldığı bir yonteme dayanmaktadır. Başlangıç aşaması çalışanın denetlenmesi, kalite kontrolünün değerlendirme kriterleri belirlenerek her bir kriter için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği tespit edilmektedir. Değerlendirme esnasında değerlendiren çalışanın her bir kriterin olağanüstü eksik ve yetersiz davranışlarını oluş esnasında kayıt altına almaktadır. Bu kayıtlar belirli bir süre zarfının sonunda

değerlendirilmektedir. Kritik olay yönteminin yararı, yaşanan olağandışı olayların zamanla öneminin yitirilmesinin önüne geçmesidir (Yüksel 1997, s. 170).

Bu yöntemde değerlendiren, çalışanı iş başında gözlemleyerek onun eksik ve zayıf alanlarını belirlemekte ve kayıt altına alınmasını sağlamaktadır. Belirli bir zaman diliminden sonra değerlendirici çalışana konu hakkında bilgi vermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, çalışanın bireysel özelliklerine bakılmadan aldığı işteki davranışları göz önünde bulundurularak yapılır (Can ve diğ. 2001, s. 178).

Kritik olay yönteminin, çalışanların performans çıktılarını en objektif şekilde yansıtması nedeniyle fayda sağladığı görülmektedir. Çalışanın her davranışının kayıt altına alınacağı düşüncesi, çalışanları baskı altında çalışmaya iterek verimliliklerini ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Canman 1993, s. 24).

3.5.6 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Günümüz iş dünyasının yaşadığı rekabet ortamının etkilerini azaltmak amacıyla klasik yönetim anlayışı yavaş yavaş bırakılarak, çağdaş yönetim anlayışı benimsenmeye başlamıştır. Çağdaş yönetim anlayışın gerektirdiği bir değerlendirme türü olan 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın işyerindeki tutum ve davranışlarının etkileri hakkında çalışanın yöneticilerinden, ekip arkadaşlarından, diğer çalışma arkadaşlarından, mal ya da hizmet alan müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi alınarak uygulanan bir yöntemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi, diğer yöntemlere göre daha etkili sonuçlar ortaya çıkaracaktır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi (çoklu değerlendirme) tüm çalışanların performansları hakkında geribildirim sağlayan etkili bir sistemdir. 360 derece değerlendirme yöntemi sadece yönetici tarafından yapılmayıp, çalışanın iç ve dış müşterilerinin de kendisini değerlendirdiği bir platform olduğu için sistemin doğruluğu ve güvenilirliği diğer yöntemlere göre daha fazla olacaktır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışan hakkında yöneticisi, müşterisi, eş düzey, alt düzey ve diğer çalışma arkadaşları tarafından yapıldığı için çalışan hakkında genel bir bilgi alınmasını sağlamaktadır. Bu durumda çalışanların performanslarını iletişim halinde

oldukları kişilerin gözlemlemesiyle birçok farklı boyuttan görmesini sağlayarak çalışanın diğer değerlendiriciler tarafından nasıl görüldüğüne ayna tutmaktadır. 360 derece değerlendirme sisteminin avantajları şu şekildedir (Barutçugil 2002, ss. 203-204):

- a. Çalışanın, yöneticisi ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi kendini tanımalarını sağlayarak eksik ve zayıf taraflarını görmesi açısından önemlidir.
- b. Çalışan oldukça geniş bir platform tarafından performansı hakkında bilgi sahibi olur.
- c. Yapılan geribildirimlerin kimin tarafından yapıldığı bilinmediği için yapılan değerlendirme daha gerçekçi bir anlayışla yapılır.
- d. Çalışan hakkında diğer değerlendirenlerin beklentisi açıkça ortaya konulmaktadır.
- e. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişiminin pekişmesini sağlar.
- f. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ve mesleki ve kişisel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlanır.

3.6 PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların değerleyici tarafından objektif ve nesnel bir biçimde değerlendirilecekleri fikri doğrultusunda geliştirilen bir platformdur. Fakat uygulama sırasında karşılaşılan sorunlar, değerleyicilerin kişisel duygu ve düşüncelerin etkisinde kalması, sistemi iyi tanımamaları, ayrıca yöntem hakkında gerektiği kadar bilgilendirilmemeleri, bir takım olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilmektedir (Restoglu 2011, ss. 35-38). Performans değerlendirmesi ile ilgili yapılan başlıca hatalar şu şekildedir:

3.6.1 Halo Etkisi

Çalışanın yetkin olduğu alanlarda değerlendirmesinin yapılmasıdır. Diğer alanlardaki başarı düzeyi dikkate alınmadan yapılan değerlendirmedir.

Halo etkisinin ters yönde de etkilendiği zamanlar olmuştur. Çalışanın görev aldığı işin bütün yönlerinde güçlü bir performans göstermesine rağmen, çalışan işin herhangi bir bölümünde zayıf ise, özellikle bu zayıf olan tarafın ön plana çıkarılması durumuna

boynuz etkisi adı verilmektedir. Bu etki, çalışanın yüksek performanslı çalışmış olduğu için performans düzeyini negatif yönde etkilemektedir (Palmer 1993, s. 20).

3.6.2 Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

Bazı yöneticiler, çalışanlarının performanslarını değerlendirirken onlara performanslarının üstünde ya da tam tersi altında puan verme eğilimi içerisine girmektedirler (Uyargil 1994, s. 75).

Örgütlerde performans değerlendirmeden mesul olan kişiler, astlar ile çatışmaya girmemek, onların motivasyonlarını arttırabilmek için kendi birimine direkt bağlı astlarının, diğer bölümlerdeki astlardan daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla, kendi biriminin astlarına var olan performansından daha yüksek puanlar vermektedirler (Tınaz 1999, s. 393).

3.6.3 Baskın Özellik

Değerlemeyi yapan yönetici, işgörenin en baskın özelliğinin etkisinde kalarak işgören için genel anlamda objektif bir değerlendirme yapamaz. Yönetici, çalışanın bir alanda performansını yüksek bulduğundan, diğer alanlarda da performansı yüksek olmasa bile yüksek olarak bir değerlendirme yapacaktır. Bu durum tam tersi de olabilir (Fındıkçı 2001, ss. 302-305).

3.6.4 Objektif Olunamaması

Performans değerlemesi yapılırken en sık rastlanan hata objektif olunamaması durumudur. Değerlendirilen ve değerlendiren insan olduğu için örgütte gösterilen performansa dair değerlendirme yapılması gerekirken, değerleyici ile ilgili kişisel ön yargıların, olumlu ya da olumsuz görüşlerin etkisi altında kalınabilir (Göktaş 2014, ss. 54-55).

3.6.5 Tek Yönlü Ölçüm

Performans değerlendirme yapılırken çalışana sadece tek yönden değerlendirmek doğru sonucu vermeyecektir. Çalışan sadece üstlerinin ya da sadece müşterilerin görüşleri ile değerlendirildiği zaman çalışan hakkında genel bir değerlendirme yapılamayacaktır. Performans değerlendirmesinin amacı çalışana bütün yönleriyle ele almak olmalıdır (Fındıkçı 2000, s. 305).

3.6.6 Yakın Zaman Etkisi

Yöneticiler, çalışanların değerlemeye yakın son zamanlarda gösterdikleri akılda kalan son performansları ile değerlendirme yapabilmektedir. Bütün bir yıl çalışanın göstermiş olduğu performans başarıları ya da başarısızlıkları kayıt altında tutulması gerekmektedir. Aksi halde son birkaç haftada gösterilen performansın birkaç ay önce gösterilen performansa göre hatırlanma olasılığı çok daha yüksektir. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme ile sağlıklı bir sonuç alınamayacak ve sonuçta olumsuz etki yaratacaktır (Helvacı 2002, s. 161).

3.6.7 Kontrast Etkisi

Yöneticinin birden fazla çalışanın peş peşe değerlendirmesi durumunda, değerlendirilenlere yani çalışanlara verdiği notların birbirini etkilemesi durumuna kontrast etkisi denir. Örneğin performansı düşük olan bir çalışanın ardından değerlendirme yapılan ortalama bir performans gösteren bir çalışanın bir önceki çalışanın etkisi ile başarılı, performansı yüksek bir çalışanın ardından değerlendirilen ortalama performans gösteren çalışanın ise başarısız olarak değerlendirme yapılmasıdır. Çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmasından vazgeçilmesi, her çalışanın ayrı bir birey olduğu unutulmadan değerlendirilmesi gerekmektedir (Göktaş 2014, ss. 54-55).

3.6.8 Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmesi yapılırken değerlendiriciler, çalışanların buldukları pozisyonlarından, ünvanlarından, konumlarından etkilenerek hata yaparlar. Örgüt

bünyesinde kritik ve önemli olarak kabul edilen birimlerde çalışanların performansı yüksek değerlendirilirken, örgüt için önemsiz bir pozisyonda çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilebilir. Başka bir hata ise örgüt içerisinde yer alan bütün çalışanların aynı ölçütlerle değerlendirme yapılması durumunda alt konumda olan çalışanlar düşük performanslı görülürken yöneticilerin yüksek performanslı olarak değerlendirilmiş görülmesidir. İşgörenlerin ünvanlarına, konumlarına ve pozisyonlarına göre değerlendirme yapılmayıp, rol tanımlarında yer alan yetki ve sorumluluklarına göre değerlendirme yapılmalıdır (Fındıkçı 2000, s. 307).

4. VERİ VE YÖNTEM

Bu bölümde, çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve önemi, modeli, evreni ve örneklemini açıklanmaktadır.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin birlikte değerlendirilmesi için hazırlanmıştır.

4.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte günümüz iş dünyasında ciddi bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmeleri için çalışanlarının performanslarının yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaları, gelişime ve değişime açık bir yol izlemeleri, örgütlerin piyasadaki kalıcılığına zemin hazırlayacaktır. Bu da ancak çalışanların memnuniyet seviyelerinin yüksek olması ile gerçekleşebilir.

Araştırma bulguları çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ölçmekle birlikte, çalışan performansının çalışanın memnuniyet düzeyiyle artırılması noktasında örgütler için yönlendirici olacağı düşünülmektedir.

4.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma doğrultusunda belirlenen hipotezleri sınamak için nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırma verileri, katılımcılara gönderilen ve standart halde Ek 1’de gösterilen anket formu vasıtasıyla toplanmıştır.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, demografik bilgileri belirlemek için katılımcılara gönderilen toplam 6 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların memnuniyetlerini ölçmek için Karadeniz'in (2013) "İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Toplam 15 sorudan oluşan bu ankette; ilk 14 soru çalışan memnuniyetini değerlendirmesi amacıyla, son soru ise işletmede çalışmakta olan çalışanların farklı bir yerde çalışmayı isteyip istemediğinin tespiti amacıyla katılımcılara yönlendirilmiştir.

Sorulara verilen yanıtlar, 5'li Likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir.

5=Çok memnunum, 4=Memnunum, 3=Kararsızım, 2=Memnun Değilim, 1=Hiç Memnun Değilim şeklindedir.

Çalışan memnuniyeti anketinde yer alan "imkânım olsa başka yerde çalışmayı tercih edebilirdim" sorusunun şıkları ise;

5=Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde çalışanların performanslarını ölçmek üzere Kanıgür'ün (2009); Smith; Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen 16 soruluk anket ile Goodman ve Svyantek'in (1999) 9 görev performansı sorusuyla oluşturduğu ölçek soruları kullanılmıştır. Sorulara verilen yanıtlar, 5'li Likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir.

5=Daima, 4=Sık sık, 3=Bazen, 2=Ender olarak, 1=Hiçbir zaman şeklindedir.

4.4 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Antalya ilinde faaliyet gösteren bir telekomünikasyon şirketinin çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Şirkette 508 kişi çalışmakta olup anket 354 kişiye e-posta ile online anket olarak gönderilmiştir. Araştırmada toplamda 212 anket toplanmıştır. 1 adet formun eksik doldurulduğu tespit edilmiş ve çalışmaya dâhil edilmemiştir. Toplamda 211 geçerli anket toplanmıştır.

4.5 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın telekomünikasyon firmasında çalışanlar ile sınırlı olması, yapılan çalışmanın coğrafi alanının Antalya ili ile sınırlandırılmış olması, araştırmaya dahil olan katılımcı bireylerin çalışan memnuniyeti ve çalışan performans düzeylerinin ölçülmesi ile elde edilen sonuçların sadece akademik anlamda kullanılması ve genellenebilirlik özelliğinin düşük olması başlıca sınırlılıkları oluşturmaktadır.

4.6 VERİLERİN ANALİZİ

Anket uygulamasıyla elde edilen veriler, katılımcıların demografik özelliklerine ve ölçek maddelerine verdikleri cevaplara göre SPSS 25 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Katılımcılara gönderilen anketteki ölçeklerin güvenilirlik analizi, Cronbach alfa katsayısından yararlanarak yapılmıştır. Bağımsız iki grup ortalama (medyan) farklılıklarının incelenmesinde Mann Whitney U testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi ve korelasyon analizleri için Spearman Sıra Korelasyon testi kullanılmıştır.

4.7 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁: Çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır.

H₂: Çalışma yılı ile çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki vardır (Çalışma süresi farklı olan çalışanların memnuniyet medyan düzeyleri aynı değildir).

H₃: Çalışma yılı ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır (Çalışma süresi farklı olan çalışanların performans medyan düzeyleri aynı değildir).

H₄: Çalışan yaşı ile çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki vardır (Farklı yaş grubundaki çalışanların memnuniyet medyan düzeyleri aynı değildir).

H₅: Çalışan yaşı ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır (Farklı yaş grubundaki çalışanların performans medyan düzeyleri aynı değildir).

H₆: Çalışan cinsiyeti ile çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki vardır (Cinsiyete göre, çalışanların ortalama (medyan) memnuniyet düzeyleri farklıdır).

H₇: Çalışan cinsiyeti ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır (Cinsiyete göre, çalışanların ortalama (medyan) performans düzeyleri farklıdır).

H₈: Çalışanın medeni durumu ile çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki vardır (Bekar çalışanlarla evli çalışanların ortalama (medyan) memnuniyet düzeyleri farklıdır).

H₉: Çalışanın medeni durumu ile çalışan performansı arasında bir ilişki vardır (Bekar çalışanlarla evli çalışanların ortalama (medyan) performans düzeyleri farklıdır).

H₁₀: Çalışan eğitim düzeyi ile memnuniyet düzeyi arasında bir ilişki vardır (Farklı eğitim düzeyindeki çalışanların memnuniyet medyan düzeyleri aynı değildir).

H₁₁: Çalışan eğitim düzeyi ile performans düzeyi arasında bir ilişki vardır (Farklı eğitim düzeyindeki çalışanların performans medyan düzeyleri aynı değildir).

5. BULGULAR

5.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, çalışma süresi, kurumdaki pozisyonu ve eğitim durumuna ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 5. 1: Katılımcıların cinsiyet dağılımı

Cinsiyet	Frekans(f)	Yüzde (%)
Kadın	65	30.8
Erkek	146	69.2
Toplam	211	100

Ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımı incelendiğinde çalışanların yüzde 30.8'i kadın, yüzde 69.2'si erkek çalışanlardır. Çalışma yapılan örnekleme kadın çalışan sayısının erkek çalışanlara oranla daha az olması cinsiyet dağılımı tablosuna yansımıştır.

Tablo 5. 2: Katılımcıların yaş dağılımı

Yaş	Frekans(f)	Yüzde (%)
18-35	108	51.2.
36-45	74	35.1
45 Yaş ve üzeri	29	13.7
Toplam	211	100

Tablo 5.2 ankete katılanların yaş dağılım frekansı ve yüzdeleri yer almaktadır. Anket katılımcılarının genellikle 18-35 ve 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu aralıklar, toplam katılımcı oranının yüzde 86,3'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 5. 3: Katılımcıların eğitim düzeyi dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans(f)	Yüzde (%)
Lise ve altı	28	13.2
Önlisans	51	24.2
Lisans	107	50.7
Lisansüstü	25	11.8
Toplam	211	100

Tablo 5.3'te ankete katılanların eğitim düzeyleri dağılımı yer almaktadır. En fazla katılımcı lisans eğitim düzeyinde olup oranı yüzde 50.7'dir. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların oranı ise yüzde 11.8 olup, örnekte en az katılımcı bu eğitim düzeyindedir.

Tablo 5. 4: Katılımcıların medeni durumu dağılımı

Medeni Durumu	Frekans(f)	Yüzde (%)
Bekâr	39	18.5
Evli	172	81.5
Toplam	211	100

Tablo 5.4' te ankete katılanların medeni durum yüzdeleri verilmiştir. Ankete katılanların yüzde 18.5'inin bekâr, yüzde 81.5'inin ise evli çalışan olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5. 5: Katılımcıların kurumdaki pozisyonları dağılımı

Kurumdaki Pozisyonları	Frekans(f)	Yüzde (%)
Diğer	16	7.6
Ekip Lideri	17	8.1
Mühendis	9	4.3
Satış Yöneticisi	13	6.2
Sorumlu	23	10.9
Tekniker/Teknisyen	59	28
Temsilci	4	1.9
Uzman	24	11.4
Uzman Mühendis	13	6.2
Yetkili	17	8.1
Yönetici	16	7.6
Toplam	211	100

Tablo 5.5’ te ankete katılanların kurumdaki pozisyonlarının yüzdeleri ve frekansları yer almaktadır.

Tablo 5. 6: Katılımcıların çalışma süreleri dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans(f)	Yüzde (%)
1-5 yıl	38	18
6-10 yıl	87	41.2
11-15 yıl	37	17.5
16-20 yıl	13	6.2
21 yıl ve üzeri	36	17.1
Toplam	211	100

Tablo 5.6’ de ankete katılanların çalışma sürelerine göre yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde 6-10 yıl arası yüzde 41.2 ile ilk sırada yer almaktadır. En az ise yüzde 6.2 oranla 16-20 yıl arası çalışanlardır.

5.2 ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİK ANALİZİ

Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmıştır.

Cronbach Alpha katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir:

$0.0 \leq \text{Katsayı} \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \text{Katsayı} \leq 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \text{Katsayı} \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \text{Katsayı} \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derece güvenilirdir (Özdamar 1999, s. 513).

Çalışanların memnuniyet seviyelerinin ölçüldüğü ölçeğe uygulanan Cronbach's Alpha iç tutarlılık güvenilirlik analizi bulguları Tablo 5.7'de sunulmuştur.

Tablo 5. 7:Memnuniyet ölçeğinin güvenilirlik bulguları

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,923	,925	15

15 sorudan oluşturulan çalışan memnuniyeti güvenilirlik endeksinin Cronbach's Alpha değerinin 0,923 olduğu tespit edilmiştir. Çalışan memnuniyeti soruları tutumlarına göre güvenilirlik analizi bulguları ise Tablo 5.8'de yer almaktadır

Tablo 5. 8: Memnuniyet ölçeği güvenilirlik analizi

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ÇM1	45,3005	125,914	,657	,533	,918
ÇM2	45,4680	125,310	,673	,551	,917
ÇM3	45,3103	127,185	,565	,437	,920
ÇM4	45,2906	124,871	,681	,731	,917
ÇM5	45,0099	126,891	,688	,706	,917
ÇM6	45,7685	121,694	,750	,677	,915
ÇM7	46,2611	124,431	,600	,754	,920
ÇM8	46,1429	123,281	,687	,796	,917
ÇM9	45,2857	129,364	,549	,423	,921
ÇM10	46,4532	125,417	,596	,431	,920
ÇM11	45,5320	126,270	,657	,501	,918
ÇM12	45,3547	126,131	,608	,471	,919
ÇM13	45,4039	123,499	,775	,694	,914
ÇM14	45,1823	125,853	,628	,516	,918
ÇM15	45,8916	126,335	,528	,371	,922

Tablo 5. 8: Memnuniyet ölçeği güvenilirlik analizi

Tablo 5.8 incelendiğinde; ankette var olan 15 soruluk ölçeklendirilmiş maddelerin Cronbach Alpha testi değerlerinin güvenilir sınır değerleri arasında olduğu görülmektedir. Ölçeği oluşturan 15 maddenin tutarlılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Analize göre ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısının 0,923 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. 9: Çalışan performansı güvenilirlik analizi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,881	,885	18

22 maddeli çalışan performansının güvenilirlik Cronbach's Alpha değerinin 0,857 olduğu hesaplanmıştır. 22 maddeli çalışan performansı ölçeğinin ÇP5, ÇP9, ÇP14 ve ÇP19

numaralı ifadelerinin güvenilirliği düşürdüğü için bu maddeler ölçekten çıkarılarak incelemeler tekrarlanmış ve nihai olarak bu 4 maddenin tamamen çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu ifadeler ölçekten çıkarıldıktan sonra, Cronbach's Alpha değeri 0,881 olduğu tespit edilmiştir. Çalışan performans ölçeği sorularında güvenilirlik analizi bulguları Tablo 5.9'da yer almaktadır.

Tablo 5. 10: Ölçek ifadelerine göre çalışan performansı güvenilirlik

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ÇP1	73,9750	58,195	,355	,333	,880
ÇP2	73,7150	60,044	,275	,271	,882
ÇP3	74,1250	54,391	,616	,488	,870
ÇP4	73,8700	57,279	,511	,402	,875
ÇP6	74,1050	56,376	,559	,458	,873
ÇP7	73,9050	54,971	,665	,571	,869
ÇP8	73,4950	60,724	,289	,330	,881
ÇP10	73,9150	56,380	,604	,465	,872
ÇP11	74,6300	53,038	,571	,441	,873
ÇP12	73,9250	55,708	,478	,389	,876
ÇP13	74,5700	55,362	,407	,331	,881
ÇP15	74,3300	53,891	,622	,532	,870
ÇP16	74,0300	56,642	,580	,456	,872
ÇP17	74,0550	55,369	,593	,448	,871
ÇP18	73,9050	57,916	,509	,548	,875
ÇP20	74,1100	55,656	,564	,508	,873
ÇP21	73,8200	58,550	,506	,558	,876
ÇP22	73,8100	58,064	,519	,533	,875

Güvenilirliği azaltan ölçek maddeleri çıkarıldıktan sonra oluşan bulgular tablo 5. 10 da paylaşılmıştır.

5.3 DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 5. 11:Memnuniyet ve performans ortalamaları

Değişkenler	Ortalama	Minimum	Maxsimum	Değişim
Çalışan memnuniyeti	3.256	2.379	3.823	1.443
Çalışan performansı	4.354	3.740	4.875	1.135

Çalışan memnuniyeti ölçeğindeki maddelerin, katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda memnuniyet seviyelerinin yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır ayrıca kurum çalışanları performanslarını da yüksek olarak değerlendirmektedirler. Bulgular 5.11’de paylaşılmıştır.

5.4 HİPOTEZ TESTLERİ

5.4.1 Çalışan Memnuniyeti ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Tablo 5. 12: Çalışan memnuniyeti ile performansı arasındaki ilişkiye ait bulgular-Spearman Sıra Korelasyon analizi

			Çalışan Memnuniyeti	Çalışan Performansı
Spearman rho	Çalışan Memnuniyeti	Korelasyon Katsayısı	1	0,248**
		Sig. (2-tailed)	-	0,000
		Sayı	211	211
	Çalışan Performansı	Korelasyon Katsayısı	0,248**	1
		Sig. (2-tailed)	0,000	-
		Sayı	211	211

Çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasında yapılan sıra korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, $r_s = 0,248$ ve $p = 0,000 < 0,05$ bulgularının elde edildiği görülmektedir. Buna göre, çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasında %5 önem düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü, %24,8 şiddetinde bir sıra korelasyonu (ilişki) vardır. Başka bir ifadeyle çalışanların memnuniyet düzeyi artarken, performansları da artmaktadır. Bu bulgular H1 hipotezini desteklemektedir.

5.4.2 Çalışma Yılı ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Çalışanların çalışma süreleri ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Farklı çalışma süresine sahip çalışanların ortalama (medyan) memnuniyet (ve performans) düzeyleri arasında

fark olup olmadığı sorusuna yanıt aramak üzere yapılan analize ait bulgular, Tablo 5.13'te gösterilmiştir.

Tablo 5. 13: Çalışma yılı ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı ilişkisi (Kruskal-Wallis H Testi)

Değişken	Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Çalışan Memnuniyeti	1-5 yıl	38	2,96	0,88737	0,023*
	6-10 yıl	87	3,26	0,77439	
	11-15 yıl	37	3,20	0,69794	
	16-20 yıl	13	3,55	1,03432	
	21 yıl ve Üzeri	36	3,51	0,69899	
Çalışan Performansı	1-5 yıl	38	4,29	0,36366	0,042*
	6-10 yıl	87	4,33	0,43600	
	11-15 yıl	37	4,26	0,51832	
	16-20 yıl	13	4,57	0,34748	
	21 yıl ve Üzeri	36	4,48	0,46792	

Çalışma yılı ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre; memnuniyet ortalaması en düşük grubun 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olduğu (2,96), en yüksek memnuniyet ortalamasına sahip grubun ise 16-20 yıl çalışma süresine sahip olduğu (3,55) görülmektedir. Ayrıca gruplar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak da anlamlı olduğu ($p=0,023 < 0,05$) bulgusu elde edilmiştir. Bir başka ifadeyle çalışma süresi ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar bağlamında “Çalışma süresi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Çalışma süresi farklı olan çalışanların memnuniyet medyan düzeyleri aynı değildir).” şeklinde oluşturulan H2 hipotezi desteklenmektedir.

Çalışma süresi ile çalışan performansı arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için yapılmış olan ve sonuçları Tablo 5.13 ile gösterilen Kruskal-Wallis Testine göre; en düşük performans ortalamasının 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip gruba ait olduğu (4,26), en yüksek performans ortalamasına sahip grubun ise 16-20 yıl aralığında çalışma süresindekiler olduğu (4,57) ve çalışma süresine göre gruplar arasında ortalama (medyan) çalışan performansı arasındaki farklılığın anlamlı ($p=0,042 < 0,05$) olduğu gözlenmiştir.

Yani çalışma süresi ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla H3 hipotezi desteklenmektedir.

5.4.3. Çalışan Yaşı ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Alan araştırması sonucunda elde edilen verilerle, çalışanların yaş düzeyi ile çalışan memnuniyeti ve performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak için Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır. Farklı yaş gruplarındaki çalışanların memnuniyet (ve performans) medyan düzeyleri arasında fark olup olmadığı sorusuna yanıt aramak üzere yapılan analize ait bulgular Tablo 5.14’te özetlenmektedir.

Tablo 5. 14: Çalışan yaşı ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı ilişkisi (Kruskal-Wallis H Testi)

Değişken	Çalışan Yaşı	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Çalışan Memnuniyeti	18-35	108	3,10	0,78763	0,021*
	36-45	74	3,39	0,81641	
	46 ve Üzeri	29	3,20	0,72582	
Çalışan Performansı	18-35	108	4,31	0,43023	0,052
	36-45	74	4,35	0,44849	
	46 ve Üzeri	29	4,50	0,47900	

Analiz sonuçlarına göre; en düşük ortalama memnuniyetin 18-35 yaş aralığındaki gruba ait olduğu (3,10), en yüksek ortalama memnuniyetin ise 36-45 yaş aralığındaki gruba ait olduğu (3,39) ve gruplar arasında çalışma memnuniyeti açısından anlamlı bir farklılık olduğu ($p=0,021 < 0,05$) bulgularına ulaşılmıştır. Bir başka deyişle, çalışan yaşı ile memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre, H4 desteklenmektedir.

Çalışan yaşı ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan ve bulguları Tablo 5.14’te özetlenen Kruskal-Wallis Analizi sonuçlarına göre; en düşük çalışan performansına sahip yaş grubunun 4,31 ortalamayla 18-35 yaş aralığındakiler olduğu, en yüksek çalışan performans ortalamasına sahip olan grubun ise 46 ve üzeri yaştakiler olduğu (4,50) saptanmıştır. Gruplar arasındaki bu fark %5 önem düzeyinde

anlamsızken, %5,2 önem düzeyinde anlamlıdır ($p=0,052 > 0,05$). Bu sonuçlar doğrultusunda, %5,2 anlamlılık düzeyinde H5 hipotezi desteklenmektedir.

5.4.4 Çalışanların Cinsiyetleri ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın örneklemeden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen Mann-Whitney U Testi ile çalışanların cinsiyeti ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasında ilişki olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Mann Whitney U testi ile, “Kadın ve erkeklerde, ortalama (medyan) memnuniyet (ve performans) düzeyleri arasında fark var mıdır?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Analiz sonuçları Tablo 5.15 ile sunulmuştur.

Tablo 5. 15:Çalışan cinsiyeti ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı ilişkisi (Mann-Whitney U Testi)

Değişken	Çalışan Cinsiyeti	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Çalışan Memnuniyeti	Kadın	65	3,25	0,73646	0,724
	Erkek	156	3,25	0,83158	
Çalışan Performansı	Kadın	65	4,33	0,40966	0,428
	Erkek	156	4,37	0,46173	

Mann-Whitney U Test sonuçlarına göre; erkeklerin ve kadınların memnuniyet ortalamalarının aynı düzeyde olduğu (3,25) ve gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ($p=0,724 > 0,05$), dolayısıyla cinsiyete göre çalışan ortalama (medyan) memnuniyetinin farklı olduğunun söylenemeyeceği, yani cinsiyet ve memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Bulgular H6 hipotezini desteklememektedir.

Cinsiyet ile çalışan performansı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney U Testi’nden elde edilen bulgulara göre (Tablo 5.15); incelenen örnekte kadın çalışanların performans ortalaması (4,33) erkeklerden (4,37) daha düşük olmasına rağmen, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca işaret etmediği, bir başka deyişle cinsiyet ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($p=0,428 > 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç uyarınca, H7 desteklenmemektedir.

5.4.5 Medeni Durum ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları ile memnuniyet ve performans düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını saptayabilmek amacıyla Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Mann Whitney U testi ile, “Bekar ve evli çalışanların, ortalama (medyan) memnuniyet (ve performans) düzeyleri arasında fark var mıdır?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Test sonuçları Tablo 5.16 ile gösterilmiştir.

Tablo 5. 16: Medeni durum ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı ilişkisi (Mann-Whitney U Testi)

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Çalışan Memnuniyeti	Bekar	39	3,10	0,80305	0,351
	Evli	172	3,29	0,79962	
Çalışan Performansı	Bekar	39	4,29	0,40471	0,254
	Evli	172	4,37	0,45443	

İncelenen örnekte evli çalışanların memnuniyeti ortalamasının (3,29), bekar çalışanlardan (3,10) daha yüksek olduğu, ancak bu farkın Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark oluşturmadığı ($p=0,351 > 0,05$), dolayısıyla, bekar ve evli çalışanlarda ortalama (medyan) memnuniyet düzeylerinin farklı olduğunun söylenemeyeceği bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre, çalışanların medeni durumları ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H8 hipotezi desteklenmemektedir.

Aynı tabloda yer aldığı üzere, incelenen örnekte evli çalışanların performans ortalamasının (4,37) bekar çalışanların performans ortalamasına (4,29) göre daha yüksek olduğu, ancak bu farkın, çalışanların medeni durumları ile performansları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre anlamlı olmadığı ($p=0,254 > 0,05$), başka bir ifadeyle çalışanların medeni durumları ile performansları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Bekar çalışanlar ile evli çalışanların ortalama (medyan) performans düzeylerinin farklı olduğu söylenemez. Elde edilen bu bulgular çerçevesinde, H9 hipotezi desteklenmemektedir.

5.4.6 Çalışanların Eğitim Durumları ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler

Çalışanların eğitim durumları ile memnuniyet ve performansları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Kruskal-Wallis H Testi'nden yararlanılmıştır. Farklı eğitim düzeyindeki çalışanların ortalama (medyan) memnuniyet (ve performans) düzeyleri arasında fark olup olmadığı sorusuna yanıt aramak üzere yapılan analize ait bulgular Tablo 5.17 ile gösterilmiştir.

Tablo 5. 17: Eğitim Durumu ile Çalışan Memnuniyeti ve Çalışan Performansı İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Çalışan Memnuniyeti	Lise ve Altı	28	3,31	1,01803	0,228
	Ön Lisans	51	3,16	0,82190	
	Lisans	107	3,32	0,79569	
	Lisansüstü	25	3,08	0,42476	
Çalışan Performansı	Lise ve Altı	28	4,58	0,43976	0,011*
	Ön Lisans	51	4,35	0,49181	
	Lisans	107	4,30	0,42512	
	Lisansüstü	25	4,33	0,38372	

İncelenen örnekte, en düşük çalışan memnuniyeti ortalamasına sahip grubun lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanlar (3,08) olduğu, en yüksek grubun ise lisans eğitim düzeyindeki grup (3,32) olduğu belirlenmiştir. Ancak bu fark, analiz sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark değildir ($p=0,228 > 0,05$). Farklı eğitim düzeyindeki çalışanların, ortalama (medyan) memnuniyet düzeylerinin farklı olduğu söylenemez. Başka bir ifadeyle, çalışanların eğitim düzeyleri ile memnuniyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlar bağlamında, H10 hipotezi desteklenmemektedir.

Alınan örnekte, lisans eğitim düzeyindeki grubun performans ortalamasının (4,30) en düşük olduğu, lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanların performans ortalamasının (4,58) ise en yüksek olduğu ve bu sonucun istatistiksel olarak da anlamlı bir farka işaret ettiği ($p=0,011 < 0,05$) belirlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların eğitim durumları ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar uyarınca, H11 hipotezi desteklenmektedir.

6. SONUÇ

Günümüz iş dünyasında yaşanan rekabet ortamında insana yapılan yatırım gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Piyasada varlığını ve başarısını devam ettirebilen işletmeler, değişen ve gelişen piyasa şartlarına hızlı bir şekilde ayak uydurabilen, yüksek kalitede hizmet sunabilen, nitelikli insan gücünü bünyesinde barından işletmeler olmuştur. Bu sebeple işletmelerdeki verimliliği etkileyen en önemli girdi unsuru insan kaynağıdır. İnsana olan yatırım arttırıldığı takdirde çalışan memnuniyeti ile performansında da artış görülecektir (Üstün 2014, s.108). Yapılan araştırmada ilgili telekomünikasyon şirketinde işgörenlerin, çalışan memnuniyetleri ile çalışan performansı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Yapılan alan araştırması sonuçlarına göre; araştırmanın yapıldığı telekomünikasyon şirketinin erkek yoğun bir görüntü verdiği dikkat çekicidir. Çünkü araştırmanın örnekleminin %38,2'sini kadınlar, %69,8'ini ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların diğer demografik özelliklerine bakıldığında %81,5'inin evli, %18,5'inin bekar çalışanlar olduğu; %51,2'sinin 18-35 yaş aralığında, %35,1'inin 36-45 yaş aralığında, %13,7'sinin ise 46 yaş ve üzerinde oldukları; %13,3'ünün lise ve altı eğitim düzeyinde, %24,2'sinin ön lisans, %50,7'sinin lisans ve %11,8'inin lisansüstü eğitim düzeyinde oldukları; %18'inin 1-5 yıl aralığında, %41,2'sinin 6-10 yıl, %17,5'inin 11-15 yıl, %6,2'sinin 16-20 yıl ve %17,1'inin de 21 ve üzeri yıl aralığında kurumda çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılanların genel çalışan memnuniyeti ortalaması 3,25 düzeyindedir. Bu değer, çalışanların orta düzeyde bir memnuniyet içinde olduklarına işaret etmektedir. Buna karşılık katılımcıların kendi performanslarına ilişkin değerlendirmeleri 4,35 gibi oldukça yüksek bir ortalama değeri ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, gerek çalışan memnuniyeti gerekse çalışan performansı açısından araştırma yapılan telekomünikasyon şirketi çalışanlarının iyi durumda oldukları ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında yapılan diğer analizlerin ortaya koyduğu sonuçlara göre;

- a. Çalışma süresi ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu,
- b. Çalışanların yaşları ile memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu,
- c. Çalışanların yaşı ile çalışanların performansı, çalışanların cinsiyeti ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı, çalışanların medeni durumu ile çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı, çalışanların eğitim durumu ile çalışan memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı,
- d. Çalışanların eğitim durumu ile çalışma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulguları elde edilmiştir.
- e. Katılımcıların çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü, $r_s=0,248$ (%24,8) gücünde ve %1 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki (sıra korelasyonu) olduğu da belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle çalışan memnuniyeti artarken, çalışan performansının da aynı yönde hareket ettiği (arttığı) belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanlara, yöneticilere, araştırmacılara öneriler şu şekilde olacaktır:

Yapılan araştırmada çalışanların “İşletme içi terfi olanaklarından memnun musunuz” sorusuna verdikleri cevaplardan hareketle, çalışanların ilgili telekomünikasyon şirketinde terfi olanaklarını yetersiz gördükleri ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgütteki kariyer ve terfi olanaklarından tatmin olması; çalışanın memnuniyet seviyesini artırırken işletmelerin de başarılı olmaları için önemli bir unsurdur. Çalışanlar görev aldıkları iş yerinde hak ettikleri terfiyi alma beklentisi içine girmektedirler. Beklediği terfiyi alamayan çalışanın memnuniyet seviyesi düşeceğinden bu durum çalışanın performansını da düşürecektir. İlgili telekomünikasyon şirketinin, çalışanlarının performansını yüksek tutabilmek için işletme içi kariyer ve terfi olanaklarını tekrar gözden geçirmesi gerekmektedir.

Çalışanların örgütte yaptığı işin karşılığında elde ettiği prim, ikramiye, plaket vb. çalışan memnuniyeti açısından oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. “Başarıların İşletmemizde Prim, Plaket, İkramiye, Örnek gösterilme vb. Ödüllendirilmesinden” memnuniyet düzeyi ölçme sorusuna verilen cevaplarda ilgili telekomünikasyon şirketinin çalışanlarının prim, ödül vb. beklentilerinin altında olduğunu düşündükleri anlaşılmıştır. Çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılan araştırmalarda ücretin, çalışanın memnuniyetini önemli derecede etkileyen bir faktör olduğu kanısına varılmıştır. Çünkü bireyler yaşam kalitelerini istedikleri standartlarda devam ettirebilmeleri için paraya ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar hak ettikleri yan hakların karşılığını alamazlar ise; örgüte bağlılıkları, performans ve memnuniyetleri azalacaktır. Hatta bu durum çalışanın işten ayrılmasına bile neden olabilmektedir.

Çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ölçmek için Spearman’ın sıra korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların memnuniyeti arttığında performansları da artma eğilimi gösterecektir. Bu sonuç literatürdeki bulgular ile (Taghipourasl 2019, Gülakan 2013, Yapar 2005) örtüşmektedir. Çalışan memnuniyeti ile performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır (Taghipourasl 2019, s. 82).

Sonuç olarak yapılan araştırmada çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Barutçugil, İ., 2002. *Eğiticinin eğitimi; eğitim becerilerinin geliştirilmesi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, E., 2008. *Örgütsel davranış, insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Bingöl, D., 2006. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Budak, G. ve Budak G., 2004. *İşletme yönetimi*. 7. Baskı. İzmir: Barış Yayıncılık.
- Can, H., 1992. *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Erdoğan, İ., 1997. *İşletmelerde davranış*. 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü.İ.F. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Eren, E., 2001. *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eroğlu, F., 2000. *Davranış bilimleri*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Fındıkçı, İ., 2004. *İnsan kaynakları yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Keser, A., 2006. *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A., 2006. *Çalışma yaşamında motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A., 2009. *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Özcan, D., 2011. *Örgüt yapısı ve iş tatmini*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., 2005. *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kırel. Ç., 2013. *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özdamar, K., 1999. *Paket program ile istatistiksel veri analizi*. 2. Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Palmer, M.J., 1993. *Performans değerlendirmeleri*. Ş. Doğan (Çev.), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., 1998. *Örgütsel psikoloji*. 3. Baskı. Bursa: Alfa Basım Yayın.
- Silah, M., 2001. *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi

- Solmuş, T., 2004. *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Şimşek, Ş., 2007. *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Telman, N. Ünsal, P., 2004. *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Türk, S., 2007. *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. 1. Baskı. Ankara: Özkan Matbaacılık.
- Uyargil, C., 1994. *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Yüksel, Ö., 1997. *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi

Sürekli Yayınlar

- Bayram, L., 2006. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*. ss. 47–65.
- Bilgiç, R., 1998. The relationship between job satisfaction and personal characteristics of Turkish workers. *The Journal of Psychology*. 132 (5), pp. 549-557.
- Helvacı, M. A., 2002. Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), ss. 1-2.
- Karataş, A., 2008. Örgütsel etişin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. ss.119- 143.
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z., 1997. Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu arttırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. *Verimlilik Dergisi*. 3 (3), ss. 93-116.
- Özer, A., 2013. Çalışanların verimliliği için performans yönetimi. *Kamu İş Dergisi*. 13 (1), s. 39.
- Öztürk, Y. ve Pelit, E., 2010. Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2(1), ss. 43-72.
- Tınaz, P., 1999. Performans değerlendirme sistemlerinin önemi ve Türkiye’deki uygulamalarına ilişkin bir inceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5. ss. 389-406
- Toker, B., 2007. Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1), s.595.
- Tuncer, P., 2013. Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*. 88(1), ss. 87-108.
- Yaralıoğlu, K., 2001. Performans değerlendirmede analitik hiyerarşi proses. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), ss. 129-142.
- Yelboğa, A., 2006. Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2), ss. 196-211.
- Yüksel, İ., 2005. İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6 (2), ss. 291-306.

Diğer Yayınlar

- Ağca, V., (2005). İç girişimcilik yapısı ve firma performansına etkileri: denizli tekstil sektöründeki firmalarda bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE
- Bilecen, M., (2007). İşletmelerde performans değerlemenin ücret yönetimine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE
- Çabukel, R., (2008). Çalışan memnuniyeti analizleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Çelebi, İ., (2017). İşletmelerde iş güvencesizliğinin tükenmişliğe ve performansa etkileri ve adıyaman bölgesindeki işletmelerde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi SBE
- Göktan, A.B., (1999). Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların motivasyonuna etkisi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE
- Göktaş, D., (2014). İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak performans değerlendirme ve bankalarda bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir :Gediz Üniversitesi SBE
- Gözen, D.E., (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta şirketlerine üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE
- Karadal, H., (1999). Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: bazı sektörlerde bir araştırma. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE
- Karadeniz, S., (2013). İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkileri ve bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi SBE
- Karaduman, A., (2002). Ekip çalışmasında liderin iş tatmini üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE
- Karakuş, E., (2014). Yöneticilerin liderlik davranışlarıyla çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE
- Kesim, İ., (2018). İşletmelerde performans değerlendirme uygulamalarının ve çalışan memnuniyet algılarının demografik özellikler bağlamında incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi. SBE.

- Sarıkamış, Ç., (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi ve başarı teknik servis a.ş.'de bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi SBE
- Tarlıg, Y.T., (2006). Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Taghipourasl, S., (2019). Uluslararası işletmelerde çalışanın memnuniyeti ve performansları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Üneş, Y., (2013). Sağlıkta dönüşüm projesi kapsamında yapılan uygulamaların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

EKLER

EK 1 ANKET SORULARI

Bu anket formu telekomünikasyon sektöründe; çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla yapılmaktadır. Bu araştırma, tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Çalışmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Demografik Özellikler	
Soru	Değerler
Cinsiyetiniz:	Kadın, Erkek
Yaşınız:	18-25 Yaş, 26-35 Yaş, 36-45 Yaş, 45 Yaş üstü
Eğitim durumunuz:	Lise ve altı, Önlisans, Lisans, Lisansüstü
Medeni durumunuz:	Evli, Bekâr
Kurumdaki Pozisyonunuz:	Diğer, Ekip Lideri, Sorumlu, Tekniker/Teknisyen, Satış Yöneticisi, Uzman, Yetkili, Temsilci
Kurumda Çalışma Süreniz:	1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri

MEMNUNİYET ÖLÇEĞİ	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
Çalıştığım Bölümün Çalışma Düzeninden					
Bölmeler Arası İlişkilerden					
Çalışma Saatlerinden					
Üstlerin Astlarına Karşı Davranış ve Hitaplarından					
Üstlerimle İlişki Kurabilmekteki Rahatlığım					
Başarılarımın Fark Edilip Takdir Edilmesinden					
Başarıların İşletmemizde Prim, Plaket, İkramiye, Örnek gösterilme vb. Ödüllendirilmesinden					
İşletmemizde Başarımın Takdir Edilip Ödüllendirildiğine					
Genelde Çalışmam İçin Her Türlü Kaynağa Erişmeme İzin Verildiğine					
İşletme İçi Terfi İmkanlarından					
İşletmede Bir Takım Çalışması Olduğuna					
İşletmede İş Güvencemin Olduğuna					
Yaptığım İş ile İlgili Olarak Yöneticilerim Tarafından Her Türlü Desteklendiğime					
Çalıştığım İşletmeyi Bir Aile Olarak Görüyor ve Kendimi Bu Ailenin Bir Ferdi gibi Görüyorum					
İmkanım Olsa Başka Yerde Çalışmayı Tercih Edebilirdim					

PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Daima	Sık sık	Bazen	Ender Olarak	Hiçbir Zaman
İş Arkadaşlarım Yokken Onların İşlerinin Yapılmasına Yardımcı Olurum.					
Sabahları ve Öğle Aralarından Sonra İşe Vaktinde Gelirim.					
Verilen Görevden Daha Fazlasını Yapmak İçin İstekli Olurum					
İş Tanımında Yer Almasa Bile Yeni Başlayanlara Bölüm İçerisinde Yardımcı Olurum.					
Hak Ettiğimden Daha Az İzin Kullanma Eğilimindeyim, Gerekli Olsa Bile İzin Almam.					
Diğerlerinin İş Yükü Artınca, Güçlükleri Aşınca Kadar Onlara Yardımcı Olurum.					
Gün Sonuna Kadar Hedeflerime Ulaşmak için Çalışırım					
İşe Gelemeyecek Olursam Yasal Zorunluluğun Ötesinde Mutlaka Birilerine Önceden Haber Veririm.					
Kişisel Telefon Görüşmelerinde Uzun Zamanlar Harcamam.					
Çalışanların İşlerinde Onlara Yardımcı Olurum.					
Şirket Uygulamalarının Toplam Kalitesini Yükseltecek Yenilikçi Fikirlerimi Diğer Sorumlu Kişilere Sunarım.					
Molalardan Zamanında Dönerim, Uzatmak Eğilimine Girmem.					
Şirket için Gerekli Olmasa da Bazı Görevleri Yerine Getirmeye İstekli Olurum.					
Boş Konuşmalarla Uzun Zaman Harcamam.					
Yapmam Gerekinden Daha Fazla Sorumluluk Üstlenebilirim.					
İşimin Bütün Amaçlarına Ulaşırım.					
Bütün Performans Kriterlerine Uygunum					

İşimle İlgili Bütün Görevlerde Uzmanlıkla İş Görürüm.					
Daha Üst Bir Pozisyon için Uygun Görünmekteyim.					
İşin Kapsadığı Bütün Alanlarda Yetenekliyim. Bütün Görevlerle Ustalıkla Başa Çıkarım.					
Görevimi İyi Bir Şekilde Yerine Getirerek İyi Bir Performans Sergilerim.					
İşin Amaçlarına Ulaşmayı Planlarım ve Görevimi Tamamlanması Gereken Zamanda Tamamlarım.					