

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İŞ
GÖRENİN ÇALIŞMA MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: MULTİNET UP UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE SELEN KOCABAŞ

İstanbul, 2021

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İŞ
GÖRENİN ÇALIŞMA MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: MULTİNET UP UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

AYŞE SELEN KOCABAŞ

Danışman: DR. ÖĞR. ÜYESİ İHSAN OĞUZ BAKKALBAŞI

İstanbul, 2021

ÖNSÖZ

Uzun yıllar önce başladığım fakat daha önce tamamlama imkânı bulamadığım Yüksek Lisans Tez çalışmamı bitirmemde katkısı olan;

Öncelikle her zaman yol gösterici ve teşvik edici bir rehber olan danışmanın Sayın İhsan Oğuz Bakkalbaşı'na,

Her zaman en zor anlarımda yanı başımda olan sevgilimi eşim Murat'a,

Araştırmanın uygulama aşamasını gerçekleştirmeme izin veren ve yardımcı olan Multi Up firmasının değerli yöneticilerine,

Araştırmaya aktif olarak dahil olup Anketleri dolduran Multi Up firmasının değerli çalışanlarına,

Teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

İstanbul, 2021

Ayşe Selen KOCABAŞ

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ayşe Selen Kocabaş
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Dr. Öğr. Üyesi İhsan Oğuz Bakkalbaşı
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans- Haziran 2021
Anahtar Kelimeler	: Performans, Yetkinlik Bazlı Performans, Çalışan Memnuniyeti, İş Doyumu, Motivasyon.

ÖZET

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İŞ GÖRENİN ÇALIŞMA MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: MULTİNET UP UYGULAMASI

Bu araştırmada; yetkinlik bazlı performans değerlendirmesinin çalışanlar üzerindeki motivasyon açısından etkileri, iş gören memnuniyeti ile yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi arasındaki ilişkinin durumu ve bu iki değişkenin alt boyutlar arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma evrenini, İstanbul ilindeki hizmet sektöründe çalışanlar; örneklemi ise yeni nesil finansal teknoloji ve hizmet şirketi olan “Multinet Up” firma çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu ve Reşitoğlu (2011) tarafından Minnesota İş Doyum Ölçeği ve İş Betimlemesi Ölçeği incelenerek hazırlanan Çalışan Memnuniyet ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilerin istatistikî analizleri SPSS yardımıyla yapılmıştır. Araştırmada anketin ana boyutlarının ve alt boyutlarının güvenirlik analizi için Cronbach’s Alpha analizi, normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Ölçek yapılarına doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri parametrik test yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. İstatistiki anlamlılık düzeyi $p<0,05$ olarak kabul edilmiştir. Sonuç olarak; iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ile ücret ve beklentiler düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır ($r= 0,507-0,967$; $p<0,05$). Buna göre yetkinlik bazlı performans değerlemenin iş gören memnuniyetini pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı oraya çıkmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ayşe Selen Kocabaş
Field : Business Administration
Programme : Management and Organization
Supervisor : Dr. Member of Lecturer İhsan Oğuz Bakkalbaşı
Degree Awarded and Date : Master- June 2021
Keywords : Performance, Competency Based Performance, Employee Satisfaction, Job Satisfaction, Motivation.

ABSTRACT

RESEARCH OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE COMPETENCE BASED PERFORMANCE EVALUATION AND THE EMPLOYEE SATISFACTION: MULTINET UP CASE STUDY

In this study; It was aimed to determine the effects of competency-based performance evaluation on motivation on employees, the state of the relationship between employee satisfaction and competency-based performance evaluation and the level of relationship between these two variables sub-dimensions. The research universe is based on those working in the service sector in Istanbul; The sample is made up of employees of the new generation financial technology and service company “Multinet Up”. Personal Information Form developed by the researcher and Employee Satisfaction and Competency Based Performance Evaluation Scale prepared by Reşitoğlu (2011) by examining Minnesota Satisfaction Questionnaire and Job Descriptive Index were used as data collection tools in the study. Statistical analysis of the obtained data was made with the help of SPSS. In the study, Cronbach's Alpha analysis for the reliability analysis of the main dimensions and sub-dimensions of the questionnaire was determined by looking at the coefficients of skewness and kurtosis whether it complied with the normal distribution assumption or not. Confirmatory factor analyses were performed on the scale structures. The hypotheses of the research were evaluated using parametric test methods. Statistical significance level was accepted as $p < 0,05$. As a result; Employee satisfaction, management and internal relations, career and development opportunities, non-wage opportunities, communication, competency-based performance, training and satisfaction, time management and communication, and wage and expectations levels were found to be positively high and moderately correlated ($r = 0.507-0.967$; $p < 0,05$). Accordingly, it is revealed that competency-based performance evaluation predicts employee satisfaction positively and statistically significantly.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM4

PERFORMANS DEĞERLENDİRME4

1.1. YETKİNLİK	4
1.1.1. Yetkinlik Teorisi.....	7
1.1.2. Bireysel Yetkinlikler.....	9
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	10
1.2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	12
1.2.2. Performans Değerlendirme Hedefleri, Kalitesi ve Sisteminin Etkinliği	16
1.2.3. Performans Değerlendirmede Beceri Geliştirme, Promosyon ve Ödüller	18
1.3. YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME	19
1.3.1. Performans Değerlendirmede Birleşik Model.....	20
1.3.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi	21
1.3.3. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci	23
1.3.4. Yetkinlik Bazlı ile Geleneksel Modelin Karşılaştırılması.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

2.1. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI	30
2.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ	31
2.2.1. Çalışan Açısından Önemi	32
2.2.2. Yönetici Açısından Önemi	33
2.2.3. Örgüt Açısından Önemi	34
2.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	37
2.3.1. Bireysel Faktörler	39
2.3.2. Örgütsel Faktörler	41
2.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN MOTİVASYON TEORİLERİ	44
2.4.1. Kapsam Teorileri	44
2.4.2. Süreç Teorileri	45
2.5. ÇALIŞAN MEMNUNİYETSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	47
2.5.1. Örgütsel Sonuçları	47
2.5.2. Bireysel Sonuçları	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İŞ GÖRENİN ÇALIŞMA MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: MULTİNET UP UYGULAMASI

3.1. GEREÇ VE YÖNTEM	53
3.1.1. Araştırmanın Konusu	53
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
3.1.3. Kapsam	54
3.1.4. Metodoloji ve Hipotezler	56
3.1.5. Veri Toplama Araçları	58
3.1.5.1. Kişisel Bilgi Formu	58
3.1.5.2. Çalışan Memnuniyet ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği	58

3.1.6. Verilerin Toplanması ve Analizi	59
3.2. BULGULAR VE ANALİZ	61
3.2.1. Araştırmanın Modeli.....	61
3.2.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	62
3.2.3. Güvenirlilik Analizi	65
3.2.4. Araştırma Kullanılan Yapılara Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi	66
3.2.5. Değişkenlere Yönelik Bulgular	70
3.2.6. Fark Testleri ve Genel Değerlendirme	71
3.2.7. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular	79
3.2.8. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular ve Hipotez Çözümlemesi	81
TARTIŞMA VE SONUÇ	87
ÖNERİLER	95
KAYNAKÇA	97
EKLER	109
EK-1: Kişisel Bilgi Formu	109
EK-2: Ölçeğin Çalışan Memnuniyet Boyutu	110
EK-3: Ölçeğin Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu.....	111

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Performans Değerlendirme Teknikleri	14
Tablo 2: Geleneksel Yaklaşım ile Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırması	28
Tablo 3: Literatürde İş Doyumunu Etkileyen Faktör	38
Tablo 4: Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	59
Tablo 5: Kalıtmıcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım	62
Tablo 6: Kalıtmıcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım	62
Tablo 7: Kalıtmıcıların Eğitimlerine İlişkin Dağılım	63
Tablo 8: Kalıtmıcıların Çalışma Süresine İlişkin Dağılım	64
Tablo 9: Kalıtmıcıların Çalıştıkları Departmanlara İlişkin Dağılım	64
Tablo 10: Güvenilirlik Analizi Bulguları	65
Tablo 11: İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri	66
Tablo 12: Yetkinlik Bazlı Performans Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri	68
Tablo 13: Değişkenlere İlişkin Betimsel Analizi Sonuçları	70
Tablo 14: Cinsiyete Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu	71
Tablo 15: Yaşa Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu	72
Tablo 16: Eğitime Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu	73

Tablo 17: Çalışma Süresine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu	74
Tablo 18: Çalışılan Departmana Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu	76
Tablo 19: Fark Testlerinin Genel Değerlendirmesi	78
Tablo 20: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 21: Yetkinlik Bazlı Performansın Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi	81
Tablo 22: Yetkinlik Bazlı Performans Boyutlarının Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler Üzerindeki Etkisi	82
Tablo 23: Yetkinlik Bazlı Performans Boyutlarının Kariyer ve Gelişim Olanakları Üzerindeki Etkisi	83
Tablo 24: Yetkinlik Bazlı Performans Boyutlarının Ücret Dışı Olanaklar Üzerindeki Etkisi	84
Tablo 25: Yetkinlik Bazlı Performans Boyutlarının İletişim Üzerindeki Etkisi.....	85

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	61
Şekil 2: Kalıtmıcıların Cinsiyet Durumu Dağılımı	62
Şekil 3: Kalıtmıcıların Yaş Durumu Dağılımı	63
Şekil 4: Kalıtmıcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	63
Şekil 5: Kalıtmıcıların Çalışma Süresi Durumu Dağılımı.....	64
Şekil 6: Kalıtmıcıların Çalıştığı Departman Durumu Dağılımı	65
Şekil 7: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği DFA Sonuçları	67
Şekil 8: Yetkinlik Bazlı Performans Ölçeği DFA Sonuçları.....	69

KISALTMALAR

BARS	: Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri
CAVE	: Content Analysis of Verbal Expression
DEA	: Data Envelopment Analysis
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
JDI	: Job Descriptive Index
MBO	: Hedeflere Göre Yönetim
MSQ	: Minnesota Satisfaction Questionnaire
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
SPSS	: Statistical Programme for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
UK	: Birleşik Krallık (United Kingdom)
VZA	: Veri Zarflama Analizi

GİRİŞ

Sanayi Devrimi dikkate alınıp ortaya çıkan üretim tarihine bakıldığında ilk başlarda verimlilik için üretilen ürün miktar ve kalitesi tek ve en önemli faktör olarak kabul edilmekteydi. Fakat geçen sürede özellikle bilgi toplumunun ortaya çıkması ve hizmet sektörün gelişimiyle birlikte üretim faktörleri arasında insan; çok daha önem kazanmış, bir kaynak ve varlık olarak ön plana çıkmaya başlamıştır.

İnsanın iş koşullarının iyileştirilmesi, iş ve işyeri koşullarından hoşnut olması dolayısıyla iş gören memnuniyetini sağlamak için çalışanların ilk olarak ücret ve daha sonra da sosyal güvenlik haklarında iyileştirmeler yapılmış olsa da bunun yeterli olmayacağı daha sonra anlaşılmıştır. İlerleyen süreç içerisinde iş gören memnuniyetine etki eden birçok faktörün olduğu ortaya konulmuş olup bu faktörlere yönelik çeşitli politikalar geliştirilmiştir.

Modern küreselleşme çağı, şirketler için birçok fırsatı ve farklı zorlukları beraberinde getirmiştir. Günümüz dünyasında, kuruluşlar “küresel” olarak rekabet etmektedir. Küreselleşme, küresel ve yerel şirketler için birçok fırsatı ve zorlukları şekillendirmiştir. Ekonomik bunalım, akaryakıt fiyatlarının artması ve kaynakların kısıtlanması gibi dünya çapındaki birçok faktör nedeniyle üretim maliyeti giderek artmaktadır. Fiyatlardaki bu artış, şirketleri, rekabet ortamında ayakta kalabilmek için maliyetin en aza indirilebileceği yolları benimsemeye itmektedir. Örgütsel büyüme daha fazla işgücü ve yeni işe alma gerektirir, ancak memnun ve kararlı çalışanlar bir kuruluşun gerçek varlıklarıdır. Çalışan memnuniyeti fikri yirmi yıldır bir çalışma merkezi olmuş ve yönetim performansı için ciddi bir faktör olarak kabul edilmektedir. Teorisyenler, iş gören memnuniyetinin müşteri memnuniyeti kadar önemli olduğu konusunda ortak bir rızaya sahiptir (Ahmad, Iqbal, Javed ve Hamad, 2014).

Performans değerlendirme (PD), en önemli İnsan Kaynakları (İK) uygulamaları arasında olup iş psikolojisinde en yoğun şekilde araştırılan konulardan biridir. PD, giderek artan bir şekilde, İK faaliyetlerini ve iş politikalarını entegre etmeye yönelik daha stratejik bir yaklaşımın parçası haline gelmiş ve artık kuruluşların çalışanları değerlendirmeye ve yetkinliklerini geliştirmeye, performansı artırmaya ve ödülleri

dağıtmaya çalıştığı çeşitli faaliyetleri kapsayan genel bir terim olarak görülmektedir. Bu nedenle hem uygulama hem de araştırma, psikometrik ve değerlendirme konularına dar bir odak noktasından, çalışanların etkililiğini artıran tutumları, deneyimleri ve becerileri zenginleştirme ile ilgili herhangi bir çaba olarak tanımlanabilecek gelişimsel PD'ye doğru kaymıştır. PD araştırmacıları ve uygulayıcıları arasında değerlendirme reaksiyonlarının değerlendirilmesinin önemli olduğu konusunda genel bir fikir birliği vardır. Örneğin, PD'nin çalışan davranışını ve gelecekteki gelişimi olumlu yönde etkilemesi için çalışanların olumlu değerlendirme tepkileri yaşamaları gerektiği sıklıkla tartışılmaktadır. Aksi takdirde, herhangi bir değerlendirme sistemi başarısızlığa mahkûm olacağı düşünülmektedir (Kuvaas, 2006).

Çok sayıda araştırma, memnun çalışanların yüksek motivasyona sahip olduğunu, iş yerinde morallerinin yüksek olduğunu ve daha etkili ve verimli çalıştığını göstermektedir. Ayrıca sürekli iyileştirme ve kaliteye daha çok bağlıdırlar. Çalışan memnuniyeti, bu nedenle, süreç kalitesini doğrudan etkiler. Süreç kalitesi ise kalite maliyetlerini ve müşteri memnuniyetini belirler. Teorik ve yönetsel açıdan bakıldığında, iş gören memnuniyetinin etkenlerini belirlemek, memnuniyeti sürekli izlemek, memnuniyeti ve bağlılığı güçlendirmek için doğru önlemleri almak büyük önem taşımaktadır (Matzler ve Renzl, 2006).

Bu açıklamalar ışığında, örgütlerde, yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin iş gören memnuniyeti etkilediğini söylemek mümkündür. Uygulama aşaması “Multinet Up” firma çalışanlarınca gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı; hizmet sektöründe yetkinlik bazlı performans değerlendirmesinin çalışanlar üzerindeki motivasyon açısından etkileri, iş gören memnuniyeti ile yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi arasındaki ilişkinin durumu ve bu iki değişkenin alt boyutlar arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesidir.

Ayrıca sosyodemografik özelliklerin yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile iş gören memnuniyeti ilişkisini ortaya koymak, çalışanların yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve iş doyumu düzeyinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği belirlemek de diğer bir amaçtır.

Yapılan araştırmada kullanılan Anket ile yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin ana ve alt boyutları ile iş gören memnuniyetinin ana ve alt boyutları arasındaki ilişki düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma genel olarak üç ana bölümden ve bu bölümler ile ilişkili diğer bölümlerden oluşmaktadır. Araştırmanın bölümleri ile ilgili olarak genel bir görünüm çizmek gerekirse kısaca şunlar söylenebilir.

Çalışmanın birinci bölümünde; araştırmanın teorik çerçevesinin ilk kısmı olan “Performans Değerlendirme” st başlığı altında yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilgili kavram, tanım, teori ve açıklamalara yer verilmiştir. Bunlar arasında; yetkinlik, performans değerlendirme ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme konuları yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; yine araştırmanın teorik çerçevesinin ikinci ve son kısmı olan “alışan Memnuniyeti” st başlığı altında iş gören memnuniyeti ile ilgili kavram, tanım, teori ve açıklamalara yer verilmiştir. Bunlar arasında; iş gören memnuniyeti kavramı ve önemi, iş gören memnuniyetini etkileyen faktörler, iş gören memnuniyetine ilişkin motivasyon teorileri, çalışan memnuniyetsizliğinin sonuçlarına ilişkin konular yer almaktadır.

Birinci ve ikinci bölümün yazılmasındaki amaç; çalışmanın uygulama aşaması sonucunda ortaya çıkan bulguların daha tutarlı olarak analiz edilmesine katkı sağlamaktır.

Çalışmanın nc bölümünde; araştırmanın “Multinet Up Uygulaması” ile ilgili elde edilen verilere ilişkin sonuçların analiz yer almaktadır. Bu bölümde yer alan bulgular yorumlanırken istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Son bölüm olan; “Sonuç ve öneriler” kısmında ise araştırma konusu ile ilgili olarak daha önce dile getirilen literatür de dikkate alınarak uygulama aşamasında ortaya çıkan bulgular ve analizler ışığında çeşitli sonuçlara varılmıştır. S konusu bu sonuçlardan hareketle de başta uygulamanın yapıldığı Multinet Up firması özelinde doğrudan daha sonra sektördeki benzer özellikler sahip diğer firmalara dolaylı olarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Çalışmanın teorik çerçevesinin ilk kısmını oluşturan bu bölümde genel olarak araştırmaya temel teşkil edecek yetkinlik bazlı performans değerlendirmeye ilişkin; kavramlara, tanımlara, teorilere ve açıklamalara yer verilecektir. Amaç, çalışmanın uygulama aşaması sonucunda ortaya çıkan sonuçların daha tutarlı olarak analiz edilmesine katkı sağlamaktır.

1.1. YETKİNLİK

Yetkinlik kavramı günümüzde özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında şirketler arasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yetkinlik terimi, ilk olarak 1973'te McClelland'ın "Zekâ Yerine Yetkinlik Testi" başlıklı makalesinde özellikle üst düzey yönetimdeki kişilerde yüksek performans elde etmek amacıyla kullanılmayı amaçlamıştır. Yetkinlik değerlendirmeleri, zekâ testlerine alternatif olarak geliştirilmeye başlandığında daha da popüler hale gelmiştir (McClelland, 1973, s.1-14).

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde *yetkin* terimi, "etkili bir iş yapabilmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olan birey" şeklinde tanımlanmıştır. Bu nedenle *yetkinlik*; "bir işte ehil olma durumu, bir şeyin veya birinin yeterli olma durumu" olarak tanımlanabilir. Mevcut sistemdeki organizasyon yapı ve şemaları, kurum içi kurallar ve iş tanımları; yeni pozisyonları karşılamak için yeterli olarak görülmemiştir. Bu nedenle organizasyonlar eğitim düzeyi artan bir eğilim içinde olan insan gücünü karşılayabilmek için, bireysel özellikleri ve gelişmeleri de dikkate alarak metodoloji ve organizasyon yapıları için yeni talepler ortaya çıkarmıştır (Uzunoğulları, 2006, s.4).

Literatürde, son zamanlarda sıkça kullanılan "yetkinlik" kavramının tanımı konusunda genel olarak bir fikir birliği bulunmaktadır. Aşağıda, çeşitli yazarlar ve araştırmacılar tarafından verilen bazı yetkinlik tanımları birbirlerinden farklı yönleriyle tanımlanmaya çalışılmıştır.

Yetkinlikler, kurumsal başarıyı, üstün bireysel performansı ve iş etkilerine katkıyı ortaya çıkarmak için gözlemlenebilen, ölçülebilen ve geliştirilebilen beceri, bilgi ve davranışların toplanması ile oluşur (Dicle ve Hısım, 2012, s.166).

Yetkinlik, Sosyal Öğrenme üzerine bir kuramcı olan Bandura (1986, s.222), tarafından başlatılan ve kavramlar üzerinde etkili olduğunu iddia eden temel kavramlardan biridir. Belirli bir performans düzeyinde gerekli eylemleri organize etmek ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için, bireyin bireysel güce ilişkin kendi kader determinizmine *yetkinlik* denir. Başka bir deyişle, yetkinlik bireyin bir işi etkili ve başarılı bir şekilde gerçekleştirme potansiyeline duyduğu özgüvendir (Bozgeyikli, 2004).

Yetkinlik; mükemmel performansa ulaşmada olağanüstü düzeyde bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak da tanımlanabilir. Daha ayrıntılı bir tanım da ise *yetkinlik*; bireyin iş performansı ile ilgili olarak kariyerinin rolünü ve sorumluluğunu etkileyen, onaylanmış standartlara göre ölçülecek ve eğitimler yoluyla geliştirilebilecek bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır (Lucia ve Lepsinger, 1999, s.14).

Yetkinlik; yüksek performans ile ortalama performans arasında ayrım yapan bir işi başarıyla yürütmede bireyin sıklıkla uyguladığı beceri, davranış, güdü, bireysel yönler ve tutumların birleşimidir (Keçecioğlu ve Kelgökmen, 2004).

Yetkinlik kavramının idari literatüre dahil edilmesi 1960'ların sonları ve 1970'lerin başlarına kadar dayanmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde bu kavram dikkate değer bir şekilde ele alınmıştır. Gelişmekte olan ülkeler de ise kavramın iyi anlaşılması ve uygulanması durumunda, yetkinlik kavramının işletmeler açısından büyük önem taşıyacağı fark edilmiştir (Sağır, 2006, s.11).

Tarihsel süreçte yetkinlik kavramı, mevcut konumuna ulaşmak için pek çok düzeyde ilerleme göstermiştir. 1950'lerden bu yana yapılan zekâ, bilgi işleme, liderlik, iş analizi ve çoklu zekâ ile ilgili araştırmaların McClelland, Boyatzis ve Spencer ile Spencer'ın çalışmaları ve özellikle de Prahalad ve Hamel'in çalışmalarının yetkinlik kavramının temelini oluşturduğu söylenebilir (Budak, 2008, s.45-46).

İnsan kaynakları alanında kullanılan yetkinlik kavramı; insan kaynaklarının tarihsel gelişiminin bir parçası olarak endüstriyel psikoloji ve örgütsel psikoloji gibi alanlarda çalışmalar yapıldığı 1960'ların başında başlamıştır. Bu çalışmalar, bireyin hem yaşam hem de kariyerdeki başarısının, birey üzerinde uygulanan geleneksel bilgi ve beceri testlerinin sonuçlarıyla ilişkilendirilemediği noktaya odaklanmıştır.

David C. McClelland, 1960'larda McBer Company ve ABD hükümeti için çeşitli çalışmalar yaptıktan sonra makalesinde; personel seçiminde içerik bilgi testleri ve akademik yeterliliklerle birlikte okulların verdiği başarı derecesi ile ilgili belgeleri kullanarak, geleneksel yöntemler hakkında değerlendirmeler yapmıştır. McClelland, ilk testlerini “Testing For Competence Rather Than Intelligence” (Zekâ Yerine Yetkinlik Testi) adlı makalesiyle ortaya çıkarmaya başlamıştır. Bununla birlikte, yetkinlik kavramı 1973'te McClelland'ın Amerikan Psikolog dergisinde yayınladığı aynı ismi taşıyan makalesinde insan kaynakları alanındaki yerini sağlamlaştırmıştır (Briscoe ve Hall, 1999).

Boyatzis'in 1982'de “Yetkili Yönetici” kitabını yayınlamasından sonra yetkinlik hareketi yaygınlaşmaya başlamıştır. 1980'lerin sonlarında, ABD ve İngiltere'deki önde gelen şirketler, özellikle de çok uluslu şirketler, insan kaynakları sistemine nasıl entegre olacaklarına odaklanarak, yeterliliklerini analiz etme sürecini tamamlamıştır. 1990'larda, bu şirketler yetkinlik veri tabanlarını bilgisayar ortamına taşımaya başlamışlardır (Adams, 1998).

Yetkinlik modelinin ilk on yılında, McBer yaklaşımına göre eğitilen uzmanlar etkili olmuştur. Sözü edilen yaklaşım, bir araştırma metodolojisi içermektedir. Bahsedilen metodolojiye göre; mükemmel ve orta performans gösteren bireysel örnekler kriterler olarak tanımlanmış, çeşitli davranış görüşmeleri yapılmış, görüşme örneklerinin yarısı içerik analizi için ayrılmış ve diğer yarısı da çapraz istatistik analiz ve kodlama ile kontrol edilmiştir. Bu süreçle birlikte, yetkinlik modelleri, seçme ve geliştirme eylemleri için kullanılan en yaygın yönergeler olmuştur (Sağır, 2006, s.11).

1.1.1. Yetkinlik Teorisi

Performans etkinliği, olabildiğince soyut gibi görünse de ölçülebilmektedir. Bununla birlikte, herhangi bir teorik yapının olmaması nedeniyle, başarılı veya etkili performans ölçümü kavramının değerdendirme için uygun faktörlere ihtiyacı vardır (Menches ve Hanna, 2006). Alan veya sektöre bakılmaksızın, herhangi bir yönetimsel performans ölçümü, kurumsal hedeflere ulaşılırken gösterilen eylem ve davranışların tanımlanmasına bağlı olmalıdır (Dulaimi ve Longford, 1999). Duygusal, sosyal ve bilişsel zekaya, yani “yetkinliklere” yönelik bu davranışsal yaklaşımların kümesi; ortak bir yapının çatısı altında doğrudan veya dolaylı olarak birbirleriyle ilişkilidir (Boyatzis, 2009).

Her ne kadar yönetim literatürde “yetkinlik” ve “yeterlilik” tanımları arasında bir karmaşı olsa da neredeyse hepsi aynı ayırım ile sonuçlanmaktadır. *Yetkinlik*; tanımlanabilir beceriler, yetenek veya standart performansla bir görevi yerine getirme yeteneği anlamına gelirken; *yeterlilik*, bir bireyin yetkin bir performans sunmak için davranış biçimini belirtir. Kısacası, biri bireyin bir iş için ne yapması gerektiğine odaklanırken, diğeri bu işin nasıl etkili bir şekilde yapılabileceğine odaklanır (Boyatzis, 2002; David, Mei-I & Andrew, 2002; Robotham ve Jubb, 1996; Rowe, 1995; Woodruffe, 1993).

1970'lerde ABD'de McBer Danışmanlık, yetkinlik ve yeterlik kavramlarını arasındaki ayrımları belirleyerek ön planda bulunmayı başarmıştır. McBer'in çalışması, makro düzey elemanların (yeterliliklerin) bir parçası olarak mikro veya mezo düzeyindeki elemanların (yetkinlikler) genel bir dayanağı olarak adlandırılır (David vd., 2002).

Basitçe söylemek gerekirse, Rowe (1995), yetkinlik kavramını belirli bir yetkinliğin değerdendirildiği sürüş testleri ile örneklendirir. Sürüş testini başarıyla tamamlayan bir kişi sürüş (belirli bir iş için) için yetkin olarak değerdendirilebilir; başarısız olan ise sürüş için yetersiz (tekrar belirli bir iş için) olarak değerdendirilebilir. Rowe'nun örneğinin ardından; etkin çatışma yönetimi performansını değerdendirmek için ana soru “Ne kadar iyi araç kullanabilirsiniz?” sorusudur.

Yeterlilik kavramı, bireyin ilgili beceri ve yetkinlikleriyle bağlam veya duruma özgü performansları birleştirir. Yeterlilik terimi, dikkate değer bir iş performansı için eksik olan karakteristikler, özellikler ve davranışların bir kombinasyonunu içerir (Abraham, Karns, Shaw ve Mena, 2001). Fütürizmde, Woodruffe (1993) “yeterliliği” doğrudan ya da dolaylı olarak iş performansını etkileyecek davranış boyutlarını kapsayan bir “şemsiye terim” olarak ileri sürmektedir. Başka bir deyişle, yeterlilikler, iş etkinliği üzerinde kayda değer bir performans üzerinde etkisi olan herhangi bir kişisel faktörü ifade eder. İş performansı ve yeterlilikler arasındaki bu doğal ilişkiden dolayı Boyatzis (2009), yeterliliklerin başarılı bir performans sonucunu yansıtmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Sonuçta, yeterlilikler, performans etkinliği düzeyini ölçmeye yardımcı olan performans göstergeleri veya yapıları olarak kullanılabilen bireysel özelliklerdir (Abraham ve diğerleri, 2001; David vd., 2002; Robotham ve Jubb, 1996; Rowe, 1995; Shippmann, Ash, Batjtsta, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien ve Sanchez, 2000).

Farklı sınıflandırmalar sunulmasına rağmen, literatür yeterlilik temelli performans ölçüm metodolojisi hakkında önemli bir mutabakata varılmış gibi görünmektedir. Yeterlilik değerlendirmesi, sanatçıların aynı hedef için bir görevi yerine getirmek için aynı organizasyon grubunda, kendine özgü bir şekilde oluşturulmuş bir yeterlilik modeline dayanarak karşılaştırılmasını ifade eder (Rothwell ve Lindholm, 1999). Her şeyden önce ana fikir, “üstün” performansları “kabul edilebilir” olanlardan ayırmaktır. Temel fikir aynı olsa da literatür farklı terminolojiler içermektedir. Boyatzis'e (2009) göre, olağanüstü bir performans sunma yetkinlikleri, aynı görev için gerekli olan eşik yeteneklerinden- aynı performans için uygun davranış alışkanlıklarından- ayrılmalıdır. Bu eşik yetenekler, kabul edilebilir bir performansla, belirli bir işi üstlenmenin meşru standartları olarak tanımlanabilir (David vd., 2002).

Öte yandan, üstün performans yeterlilikleri, aynı görev ve görevleri daha üst düzeyde gerçekleştiren bireylerin davranış kümelerini ifade eder (Robotham ve Jubb, 1996). Woodruff (1993), bu farklılaşmayı yapabilmek için ana odağın, üstün kategorideki yeterlilik miktarına odaklanmak yerine, bu üstün yeterlilikleri kullanma derecesi olması gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Emmerling, Boyatzis ve Emmerling (2012)

belirli bir görev için üstün yeterlilik gösterme sıklığını farklılaştırmanın sadece yeteneklerin miktarını analiz etmekten çok daha önemli olduğunu iddia etmektedir.

Bir firmada veya herhangi bir iş sürecinde etkili bir şekilde performansın ortaya çıkabilmesi için yetkinlik modeline ihtiyaç vardır (Akalp, 2003). Yetkinlik modeli; araştırmaya, stratejiye ve değerlere dayalı olarak üç yaklaşım etrafında şekillenmektedir (Sevinç, 2007, s.1). Yetkinlik modellerini; *genel, temel, fonksiyonel ve rol yetkinlik modeli* olarak genel olarak dört temel alanda toplamak mümkündür (Sağır, 2006, s.24-26).

1.1.2. Bireysel Yetkinlikler

Literatürde yapılan çalışmalarda yetkinlikler bireysel düzeyde analiz edilmiş ve tanımlanmıştır. Aşağıda, bireysel yetkinliklerin genel olarak kabul gören tanımlarından bazıları verilmiştir (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007).

- *Lucia ve Lepsinger (1999) yetkinliği*; doğrudan performans ile ilgili kabul edilmiş standartlarla ölçülebilen; eğitim ve gelişim faaliyetleri ile değiştirilebilen, bireyin yaptığı işi, rolü ve sorumlulukları etkileyebilen bilgi, beceri ve davranışların tümü” şeklinde tanımlamıştır.
- *Spencer ve Spencer (1993) yetkinliği*; bireylerin yaptığı her şey, belirli bir kritere göre ölçülen faaliyetlerin seviyesi ya da üstün performansla nedensel ilişkiye sahip bireysel özellikler olarak tanımlamaktadır.

Bazı araştırmacılar, bireysel yetkinliklerin zamanla ortaya çıktığı varsayımını kabul ederken, geri kalanlar bireysel yetkinliklerin doğuştan geldiği fikrini desteklemektedir. Baskın fikir yetkinliğin eğitimsel boyutunu ve işyeri faaliyetlerinin yetkinlik gelişimine gizli katkısını vurgular. Daha geleneksel bir yaklaşım hem yetkinliğin hem de yönlerinin doğuştan geldiğini savunur. Bu yaklaşımda, doğuştan gelen yetenekler aracılığıyla duygu, tutum ve bilginin doğuştan var olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, yetkinlikler sonradan ortaya çıkmaz, ancak geliştirilebilir (Elataş, 2010, s.17).

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirmenin önemi ve işyerinde motivasyonla bağlantısı konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Arvey ve Murphy'nin (1998) vurguladığı gibi, performans değerlendirme ile ilgili yapılan erken dönem çalışmalar oldukça nitelikli olup daha sonra yapılacak olan çalışmalara kaynak teşkil etmiştir. Performans değerlendirme üzerine ilk çalışmalar, Birinci Dünya Savaşı sırasında liyakat kavramını kullanarak performans değerlendirme uygulaması fikrine dayanan, Amerikan silahlı kuvvetleri içerisinde yapılmıştır. Bu, silahlı insanların değerlendirilmesi için adam adama (man to man) derecelendirme sistemi idi. Performans değerlendirme ile ilgili ilk çalışmaların ne zaman başladığı bilinmese de Taylor'ın hareket ve zaman etütleri ve bunlarla belirlediği standartlara dayalı ödemeler yapması, adı geçmese bile ilk performans değerlendirme çalışmaları olarak kabul edilebilir. Bunun dışında Birinci Dünya Savaşı esnasında yapılan liyakate dayalı değerlendirmeler de yakın tarihlere denk gelmekte olup ilk örnekler arasında kabul edilmektedir. Bunlar gerçekten de performansların değerlendirilmesi amaçlı faaliyetler olmasına karşın oldukça primitif olarak kabul edilmelidir.

Liyakate dayalı sistem, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra, endüstriyel sektörlerde yaygın olarak kullanılmıştır. Buna göre, saatlik ücretli çalışanlar için ilişkisel ücret sistemi uygulanmıştır. Bu sistemde, her çalışan performanslarına göre değerlendirilmiş ve herhangi bir ücret oranı için derecelendirilmiştir. Bu süreç yararlı ölçülebilir sonuçlarla sonuçlanmıştır (Scott, 1931; Toppo ve Prusty, 2012).

Sonnentag (2002), bireysel bir bakış açısıyla performans değerlendirmesinin bir kuruluş için olduğu kadar birey için de önem taşıdığını varsaymaktadır. Görevlerin yerine getirilmesi ve ortalamanın üzerinde ön hazırlık yapılması bir memnuniyet ve gurur kaynağı olabilir. Ancak bunu yapmamak kişisel ve örgütsel başarısızlığa yol açabilir.

Manoharan, Muralidharan ve Deshmukh (2009), ekonominin ve endüstrilerin küresel rekabete açık olduğu ve müşteriler tarafından yönlendirildiği mevcut değişen iş ortamında, performans değerlendirmenin örgütsel bakış açısına dikkat çekmektedir. Endüstriler, kurumsal başarının bir aracı olarak işgücünün verimliliğini arttırılması gerektiğinin farkındaydı. Gabris ve Mitchell (1988) tarafından yapılan bir araştırma, bir

kuruluştaki değerlendirme sistemi çalışanları, yıl boyunca adil bir şekilde değerlendirdiğinde, işçilerin çalışma alanında iyi motive olduklarını belirtmektedir. Değerleme sistemi ile yapılan değerlendirme, şirket çalışanlarını etkin bir performans gösterebilmeleri için güncel tutmaktadır. Ayrıca Mullins (2005), performansı değerlendirmek için bir ölçüt olarak geniş ve iyi tasarlanmış bir değerlendirme sistemini ve kariyer gelişimi ve performansı iyileştirmek için bir temel tanımlamaktadır.

Cleveland, Murphy ve Williams (1989), performans değerlendirmesinin çalışanlara, yöneticilere ve işletmelere aynı anda yardımcı olduğunu belirtmektedir. Performans değerlendirmesi çalışanlar için övgüler, maaş zammı, terfiler ve daha büyük sorumluluklar yoluyla kariyer gelişimine yardımcı olur. Yönetim açısından performans değerlendirmesi, terfi, transfer, işten çıkarma vb. kararların alınması süreçlerinde bir temel sağlar.

Dahası, performans değerlendirme; emeğin başarılarını ölçmek için bir araç olarak da kullanılır ve yöneticiler ile ast personel arasında kaliteli diyalogun oluşmasına katkıda bulunur. Organizasyonel performans doğrudan personel performansı ile ilişkilidir. Çalışanların daha iyi performansı kendi başına gerçekleşmez. İdari normlar, değerlendirme yeteneği, taahhütler ve değerlendirme sistemi, işgücünün performansını etkiler (Lillian ve Sitati, 2001).

Grubb (2007), performans değerlendirmeyi işgücünün performansını değerlendirmek ve sonuçta genel olarak örgütsel performansı arttıracak performans iyileştirmelerinin yeni yollarını değerlendirmek için bir değerlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Gupta ve Parmar (2018), performans değerlendirmesinin, çalışanların çalışması ve performans gelişimi ile ilgili işgücünün organize bir değerlendirmesi olduğunu belirtmektedir.

Riggio ve Bass (2006), organizasyon için performans değerlendirmesinin çalışanlar ve diğer iş birimleri tarafından elde edilen çıktıların değerlendirilmesini hızlandırdığını belirtmektedir. Buna ek olarak, eğitim paketleri gibi örgütsel insan kaynakları prosedürlerinin verimliliğinin, bir değerlendirme kaynağı olan çalışan seçimlerini ve prosedürleri belirleme aracı olarak yardımcı olur. Performans

değerlendirmesi, işgücünün kapasitesini ve performansını arttırmak için resmi bir prosedür ve yönetim aracı olarak görev yapabilir.

1.2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Farklı performans değerlendirme teknikleri ve prosedürlerini anlamak; çalışma alanında aşağıdaki tekniklerden hangisinin uygulandığını, nasıl uygulandığını ve bu uygulamaları sonuçlarının neler olduğunu bilmemize yardımcı olur.

Boswell ve Boudreau (2002)'a göre performans değerlendirme; değerlendirme ve gelişim unsurlarına ayrılan iki ana formda tüm kuruluşlara uygulanabilir. Örneğin değerlendirici performans sistemi; çalışanların performanslarının belirlenmiş bir standartla, diğer çalışanlarla uygulanması veya çalışanın geçmiş performansı ile karşılaştırılması olarak uygulanabilir. Bunun yanı sıra; İnsan kaynakları yönetimi, ücretler, terfi yönetimi, iyi performans gösterenlerin veya performans eksikliği olanlar göz önüne alınması değerlendirici performans değerlendirme biçiminin gerçekleştirilebileceği durumlara birer örnektir.

Öte yandan Boswell ve Boudreau (2002), performans değerlendirmesinden elde edilen gelişimin performansı, becerileri zenginleştirmek ve bireylerin etkinliğini genel olarak arttırmak için yapıldığını ileri sürmektedirler. Performans değerlemesinin gelişimsel biçimi; çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesini, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini ve çalışanlar için hedeflerin belirlenmesini içerebilir (Boswell ve Boudreau, 2002).

Performans değerlendirmesinin amaçları için geleneksel yaklaşımlar şeklinde gruplandırılabilen farklı prosedürler uygulanmaktadır. Bir işçinin performansının yöneticisi tarafından denetlenmesini ve değerlendirilmesini içeren geleneksel değerlendirme yöntemi veya Serbest Form Yöntemi, 21. yüzyılda geleneksel olmayan ya da modern değerlendirme yöntemi çoğu kuruluşta yaygın olarak uygulanmaktadır (Girma, 2017).

Aşağıda sayılan yöntemler, dünya genelinde değerlendirmeler için bir yaygın olarak kullanılmaktadır:

- Değerlendirme merkezi yönetimi
- Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri (BARS)
- Anlatım yöntemi
- 360 derece performans değerlendirme
- 720 derecelik performans değerlendirmesi
- Hedeflere göre yönetim (MBO)

Girma (2017) tarafından yapılan bir araştırmaya göre;

- *Değerlendirme merkezi yönetimi*; işçilerin yeteneklerini ölçmek için belirli bir görevde gerçek performansın toplanmasıyla ilgili varsayımları içermektedir.
- *Davranışsal temellere dayalı derecelendirme ölçekleri*; çalışanın belirli bir durumdaki performansına veya davranışına göre derecelendirildiği önceden ayarlanmış derecelendirme bölgeleri veya derecelendirme modülü bölgelerini içeren tekniktir.
- *Anlatma yönteminde*; çalışanın geçmişi, mevcut ve beklenen performansı hakkında bir anlatı raporu yazılır, temelde uzun bir değerlendirme şeklide yazılan bu rapor; performans değerlendirmesi için kullanılır.
- *360 derece yöntemi*; çalışanlar ile etkileşim içerisinde bulunan herkesin yanıtını içerir. Öz değerlendirme, alt değerlendirme, üstün değerlendirme, akran sıralaması yaklaşımı 360 derecelik değerlendirme tekniğine dahil edilmiştir. Bu yaklaşımlar geleneksel tekniklerden daha az örgütlüdür.
- *720 derece değerlendirme*; müşterilerin, yatırımcıların, tedarikçilerin ve kuruluşla ilgili diğer tarafların görüşlerini içeren üst düzey yönetimin performansını değerlendirmek için kullanılan modern ve geliştirilmiş bir değerlendirme sürümüdür. Aşağıdaki Tablo 1’de farklı kuruluşlarda uygulanan farklı performans değerlendirme biçimleri değerlendirilerek kullanımları, her birinin avantaj ve dezavantajları ile birlikte açıklanmaktadır.

Tablo 1: Performans Değerlendirme Teknikleri

Teknik	Kullanım Alanı	Avantajları	Dezavantajları
Sıralama Yöntemi	Belirtilen özelliklere göre en iyi performans gösteren çalışanlar ile en kötü performans gösteren çalışanları derecelendirmek için kullanılır	• Hızlı • Çoğunlukla Şeffaf • Uygun Maliyetli • Kolay Yürütme	• Fazla sübjektif • Küçük firmalar için makul • İşgücünün Güçlü ve Zayıf Yönlerini Değerlendirmede Etkisiz
Grafik Derecelendirme Ölçekleri	Çalışanlar önceden belirlenmiş bir dizi özellik ve performans ölçeğiyle değerlendirilir ve daha sonra her özellik için performansları üzerinden puanlandırılır.	• Basit • Çalışanların performanslarını karşılaştırmak için standart yöntem • Kişisel yanlılığı azaltmada etkili	• Fazla sübjektif • Tüm çalışanlar aynı özelliklere sahip olmalıdır.
Kritik Olay	Çalışanların iş davranışlarına ilişkin kesin kayıtların gözden geçirilmesi ve belirli bir zamanda onlarla tartışılması	▪ Çalışanın doğrudan davranış gözlemlerine dayanma ▪ Uygun maliyet ▪ Gerçekçi değerlendirme	• Her çalışanın davranışını analiz etmek için çok fazla zaman gerekiyor • Rakiplere örgütsel konular hakkında fikir verebilir
Hikâye Denemeleri	Böyle bir yöntemde bir çalışanın geçmiş performans raporları, güçlü, zayıf yönleri, iyileştirme önerileri değerlendirici tarafından bir deneme şeklinde sağlanır	• Çalışanlara performansları hakkında detaylı bilgi verilir. • Performansı artırmak için geri bildirim sağlanır	• Bazı denetçiler bazı çalışanlara karşı önyargılı olabilir ve bu nedenle önyargılı bir rapor yazabilir. • Aşırı zaman harcanabilir
Hedeflere Göre Yönetim	Çalışanların değerlendirilmesi, değerlendirici tarafından belirlenen bir dizi önceden belirlenmiş hedef aracılığıyla yapılır ve bu hedeflere ulaşmalarına göre sıralanır	• Çalışanlar belirli hedeflere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive olurlar. • Her çalışanın performansını ölçmek için belirli bir mekanizma sağlar	• Süpervizör gerçek hedefleri açıklamada yetersiz kalabilir ve çalışanlar hedeflerin farklı yorumlarını algılayabilir • Bir çalışanın kuruluşa karşı gerçek kalitesini ve dürüstlüğüne değerlendirmede etkisiz olabilir.
Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme Ölçekleri	İki veya üç günlük bir süre boyunca yeteneklerini ölçmek için belirli bir görevde çalışanların gerçek performans verilerinin toplanması	• Uygun metodoloji • Basit ve uygun maliyetli	• Çok zaman aldığından, her çalışanı değerlendirmek için çok sayıda değerlendirici bulunmalıdır • Belirli bir zaman aralığında sınırlı sayıda çalışan değerlendirilebilir
360 Derece Performans Değerlendirme	360 derece değerlendirme yönteminde Üstün değerlendirme, Alt değerlendirme, Akran	• Çalışanların performans potansiyelini	• Çok maliyetli olabilir • Olumsuz geribildirim sağlanırsa çalışanı demoralize edebilir

	değerlendirme değerlendirilmesi dahil edilmiştir.	artırmak için harika bir araç • Güvenilirlik ve doğruluk sağlar • Daha güvenilir	• Değerlemenin gizliliğini korumak zor olabilir
720 Derecelik Performans Değerlendirmesi	Üst düzey yönetim ve çalışanların performansını değerlendirmek için kullanılan, müşterilerin, yatırımcıların, tedarikçilerin ve kuruluşla ilgili diğer tarafların görüşlerini içeren modern ve geliştirilmiş bir değerlendirme sürümüdür.	• Organizasyona dahil olan tüm tarafların geri bildirimleri • Genel kurumsal performansı artırmak için iyi bir araç • Daha iyi müşteri geribildirim	• Değerlendiricilere özel eğitim gerektirir • Zaman alıcı ve maliyetli • Çok fazla evrak gerektirir

Kaynak: (Aggarwal ve Thakur, 2013).

Yukarıda verilen Tablo 1’de, çalışanları değerlendirmek için genellikle farklı endüstrilerde ve organizasyonlarda benimsenen farklı performans değerlendirme yöntemlerini detaylandırmaktadır.

Bu yöntemlerin yanı sıra Manoharan ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen; Veri Zarflama Analizi (VZA, Data Envelopment Analysis, DEA) de birçok endüstri ve kuruluştaki popülerlik kazanmıştır. VZA; çalışanların verimliliğini, ilgili ve etkili girdilerle elde edilebilecek en yüksek çıktı seviyesini üretim fonksiyonlarına göre tahmin etmektedir. Bu değerlendirme biçiminin temel avantajının; tarafsız olması ve çalışan verimliliğini diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha kolay ölçebildiği iddia edilmektedir. VZA ile büyük miktarda veri kolaylıkla analiz edilebilmektedir. Bu yöntemin, örgüt yönetimi için karar verme sürecini çok daha hızlı ve etkili hale getirdiği dile getirilmektedir. Birleşik Krallık (United Kingdom, UK), polis kuvvetlerini değerlendirilmede yaygın olarak bu yöntemi kullanmakta olup ortaya çıkan sonuçların suç yönetimine yardımcı olduğu belirtilmektedir.

Manoharan ve arkadaşları (2009), VZA’nın verimli çalışanları ve daha az verimli çalışanları tanımladığını ve buna bağlı olarak yönetimin bu verimli çalışanları rol modeli olarak kullanabileceğini ve ekledikleri daha az verimli çalışanların eğitiminde yardımcı olarak kullanılabileceğini de vurgulamaktadır. VZA, çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesinde, çalışanların performans açısından sıralanmasında ve daha az verimli çalışanlar belirlenmesinde etkin olarak kullanılabilmektedir.

1.2.2. Performans Değerlendirme Hedefleri, Kalitesi ve Sisteminin Etkinliği

Performans değerlendirmesi için yapılan pek çok araştırma, dünyadaki farklı kuruluş türlerinde adil bir değerlendirme sisteminin hedeflerine ulaşması için yol göstermektedir. Locke ve Latham'ın (2006), performans değerlendirmesinin çalışanların işe öncelik vermesine ve hedeflere ulaşmak için gereken bilgiyi takip etmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir.

Decramer, Smolders ve Vanderstraeten (2013), ayrıca organizasyon ile çalışan arasında değerlendirme esasına göre uyum arttıkça, kuruluşun hedeflerine ulaşmasının çok daha kolay hale geldiğini ve çalışanların değerlendirme sisteminden daha fazla memnuniyet gösterme eğiliminde olduklarını belirtmektedir.

Çalışanlar örgütsel hedefe olumlu bir şekilde ulaşma konusundaki çalışmalarının pozitif getirisini fark ettiklerinde, verimlilikleri daha da artacaktır. Bu nedenle, görevlerine daha fazla çaba göstermeye motive olacaklardır (Latham, 2012).

Grubb (2007), çalışanların işe alınmasından sonra, belki de yöneticilerin, çalışanların performansını değerlendirmek ve sonuç almak için en etkili aracının performans değerlendirme olduğunu belirtmektedir.

Evans ve Tourish (2017), diğerlerinden daha hızlı bir şekilde olumlu bir değerlendirme yapılması durumunda, işgücünün kendilerini kanıtlaması ve işyerinde etkinliklerini arttırması için performans değerlendirmenin avantajlarını belirtmektedir. Bu da ücret artışı, promosyon ve takdir dahil olmak üzere önemli yararlar elde etmelerini sağlayacaktır. Çalışanlara yönelik sayılan bunca faydanın yanı sıra, işletmelere, yöneticilerin ve yöneticilerin çalışanlarıyla etkileşimde bulunmalarını ve kurumsal hedefleri uygun bir şekilde açıklamalarını sağlayan uygun bir yapı da kazandırılmış olacaktır. Dolayısıyla iyi bir performans değerlendirme sistemine sahip herhangi bir işyerinin; üretkenlik, iş memnuniyeti, tanınma, iç iletişim ve iyileştirilmiş bir maaş ve tazminat planı ile sonuçlanacağı anlaşılabilmektedir.

Performans değerlendirme sistemi üzerine bir çalışmaya göre; bir değerlendirme sisteminin başarılı olarak değerlendirilebilmesi için değerlendirmenin çıktısı olarak maaş, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme gibi bazı çıktılara sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Aksi durumda, değerlendirmenin sonuçlarına dayanarak uygun bir işlem yapılmazsa, bu sadece zaman ve para kaybı olacaktır. İyi uygulama sonuçlarının çoğu, iyi performans gösteren çalışanlara yönelik bazı uygun ödüllendirme ile sonuçlanacak ve çalışanların göstermiş oldukları çabaları, onları daha hevesli olarak işlerini görmelerini sağlayarak, takdir edilmelerini sağlayacaktır (Daoanis, 2012).

Waheed, Abbas ve Malik (2018), geri bildirimlerin çalışanlara yansıtılması şeklinin ve performans değerlendirme sürecinin genel olarak çalışanlar arasında hassas bir konu olduğunu iddia etmektedir. Netliğin, açıklığın ve değerlendirme sonuçlarının denetim otoritesi tarafından nasıl iletildiğinin sonucunu etkilediğini belirtmektedir.

Herhangi bir değerlendirme sisteminin etkinliği, büyük ölçüde sistemin nasıl yapıldığına ve uygulandığına bağlıdır. Kurulacak olan sistem, kuruluşun dayandığı değerlere ve bu taahhütlere hizmet etmelidir. Böyle bir sistemin amacı; çalışan gelişimini sağlamak ve çalışanların zayıf yönlerini belirleyerek daha iyi performans göstermeleri için politikalar belirlemektir (Daoanis, 2012).

Lawler (2003), modern organizasyonlarda popülerlik kazanan derecelendirme ve sıralama değerlendirme sistemlerini eleştirmektedir. Bu tür sistemlerin yüzlerce veya binlerce çalışanı yöneticiler tarafından önceden belirlenmiş bir sıralama kategorisine yerleştiren değerlendirme sistemlerinin etkinliğini azalttığını belirtmektedir. Çalışanların performanslarının bu şekilde dağıtılmasının gerçekçi olmayan bir yetkiyi temsil ettiğini ve bu tür sistemlerin yöneticileri yeterli veriyle desteklenemeyen kararlar almaya zorladığını da sözlerine eklemektedir. Yöneticiler çoğunlukla tek bir işte tek bir sıralama özelliği ile, tüm çalışanları yargılamak zorunda kalırlar.

Armstrong, (2006) etkili bir performans incelemesi yapmak için yönetimin şunları sağlaması gerektiğini belirtmektedir:

- Gerçek destekleyici verilerle bireyin geçmiş performansının etkili bir taslağı oluşturulmalı,

- Performans inceleme sistemi net bir yapıya sahip olmalı,
- Olumlu geribildirim kullanılmalı,
- Çalışanın görüşlerini ifade etmesine izin verilmeli ve kendi kendini gözden geçirme veya değerlendirme şansı verilmeli,
- Kişinin değil çalışanın performansına odaklanılmalı,
- Beklenmedik eleştirilerden kaçılmalı,
- İşteki iyileştirmeler için belirli bir eylem planı üzerinde anlaşılmalıdır.

1.2.3. Performans Değerlendirmede Beceri Geliştirme, Promosyon ve Ödüller

Herhangi bir değerlendirme sisteminin amacı, daha iyi performans gösterenleri veya daha fazla verim alınmak için yeteneklerine ihtiyaç duyulanları tanımlamaktır. Armstrong (2006), performans yönetiminin örgün eğitim, ileri gelişim faaliyetleri, koçluk ve iş büyütme veya zenginleştirme gibi beceri geliştirme programlarını içermesi gerektiğini eklemektedir. Gelişim süreci çalışanların hem bugünün hem de gelecekteki gerçekleştirebilecekleri potansiyel rollerinin temelini oluşturmaktadır.

Fletcher (2001), performans değerlendirmesinin sadece zaman zaman çalışanları değerlendirmek yerine; çalışanların yetkinliklerini veya becerilerini geliştirmek, performanslarını artırmak ve promosyon ve ödül yönetimini tanımlamak gibi çeşitli faaliyetler için önem kazandığını dikkat çekmektedir. Modern organizasyonel ortamda çalışanlara verilen para veya ödüller, artık işgücünü motive etmek için tek yöntem olmaktan çıkarken; bunun yerine performans değerlendirme sistemiyle tanımlanabilecek beceri geliştirme programları tercih edilmektedir. Yeterli bir performans değerlendirme sistemi, bir birey için eğitim ve gelişim ihtiyacını belirler ve böylece çalışanlara, daha planlı büyümek için kullanabileceği zayıflıklarını ve güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olur (Girma, 2018).

Aguenza ve Som (2012), bir kuruluş değerlendirme sistemi çalışanlarının büyüme ve kariyer gelişimi ihtiyacını fark edemezse, işletmenin potansiyel cirosunu olumsuz olarak etkileyen bir durumun ortaya çıkabileceğini dile getirmektedir.

Etkili bir değerlendirme sistemi, çalışanların terfi ve dllerinin tahsisinde etkili bir yaklaşım geliştirmeye yardımcı olur. Girma (2017), verimli bir değerlendirme sistemi geliştirmek ve bu performans değerlendirmelerinin sonuçlarına dayanarak tanıtım, büyüme ve ödül fırsatlarını birleştirmek; çalışanlar arasında bir güven duygusu geliştireceğinden, kariyer gelişiminin bir birey için hayati bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Kuruluş ve böyle bir sistem, süreç içerisinde ortaya çıkabilecek önyargıların azaltılmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, çalışanlarına gösterdikleri çaba ve çalışmalarından dolayı değer duygusu vermektedir.

Flynn (1998), dl ve terfi ile işgücünün performansının ilişkilendirilmesinin işgücünün iş doyumunu güçlendirdiğini, kuruluşa yönelik olumlu tutumların artırılmasına destek olduğunu ve organizasyon performans değerlendirmesinde tanınma ve güven duygusu vermesine yardımcı olduğunu savunmaktadır.

1.3. YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEğERLENDİRME

Günümüzde çoğu işletme ve kurum, yönetim sistemlerini ve uzun vadeli gelişimlerinin nasıl yapılması gerektiğini yani yetkinlik bazlı sistemler çerçevesinde yeniden yapılandırmaya yönelmektedir. Bu yönelimin başlıca sebebi, işletmelerin ulaşılabilir çalışan performanslarının yetkinlik bazlı ölçülebilecek olması ve bunun da işletmeye sağlayacağı faydaya olan inançtır. Yetkinlik bazlı sistemin kullanılması ise işletmelerde önemli pozisyonlara getirilecek çalışanların hangi niteliklerinin, hangi pozisyonda daha verimli olacağı ve bu pozisyonların gerektirdiği yetkinliklerin çalışanlarla ne ölçüde örtüştüğünün saptanabilmesi ve doğru role doğru çalışanların seçilmesi, yeni pozisyonlar için kişisel yetkinliklerin değerlendirilerek, ne tür bir eğitime ihtiyaçlarının olduğunun belirlenmesi ile mümkün olacaktır (Biçer ve Düztepe, 2003).

Kişisel yetkinliklerin performans sürecini olan etkileri kadar, işletmelerde doğru karar verme mekanizmalarının kullanılmasının da olumlu etkisi bulunur. Bu yüzden işletmelerin insan kaynakları yönetiminin temelinde yetkinlikler yer almaktadır. Ayrıca yetkinlik çalışmaları, önemli pozisyonda çalışan iş görenlerin faaliyetlerinin toplanması ve düzenli bir çalışan insan kaynağı yönetimi başarısı için önemli bir temel oluşturur. Kuruluşların etkin bir şekilde rekabet etmelerine yardımcı olan temel argüman

yetkinliklerdir. Yetkinlik bazlı performans çalışmaları çalışanların bireysel performansını, dolayısıyla işletme başarısını olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir. Bu yüzden de işletmelerin başarısına doğrudan katkı yapan yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemleri ön plana çıkmaktadır. Yetkinliklerin her geçen gün artan önemi işletmelerin insan kaynaklarının tüm etkinliklerinde kullanılmalarını sağlamıştır. Yetkinlikler; işe alım sürecinden yerleştirmeye, bireysel performans yönetiminden ücret ve ödüllendirme ve kariyer yönetimine kadar insan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde aktif olarak yönlendirici rol oynayabilmektedir (Ünsar, 2009, s.49).

1.3.1. Performans Değerlendirmede Birleşik Model

Şirketler artık yetkinliklerin değerlendirilmesi ve yönetsel modellerin değerlendirilmesi ile yönetim anlayışına sahiptirler. Performans yönetiminin bileşik modeli; işletmelerin performans değerlendirme, planlama ve yönetim aşamalarında yetkinlik merkezli bir bakış açısı ile hareket etmelerini ifade etmektedir. Bileşik model ile çalışanların performans ve yetkinlikleri yanı sıra çalışanların geçmiş yıllarda neleri nasıl yaptıkları değerlendirilmekte olup, yapılan değerlendirme sonucuna göre ödüllendirme sistemidir.

Bileşik modele dayalı performans değerlendirme sisteminin özellikle aşağıda kısaca açıklanan durumlar için daha ön planda olduğu düşünülmektedir (Uzunoğulları, 2006, s.82).

- *Belirsiz ortamlar:* Belirsizliklerin olması, ortamın çabucak değişmesi ve sonuçlarının çalışan tarafından kontrol edilmediği durumlardır.
- *Nitel hizmet işleri:* Sonuçlarının ölçülmesinin zor olduğu iş ve becerilerde yetkinlikler daha iyi performans göstermektedir.
- *Değişen organizasyonel strateji odak ya da pazarlar:* Süreç içerisinde farklı çevre ve kuruluşlarda çalışan iş görenlerin, kurumsal hedeflere ulaşılabilmesi için, geçmişte göstermiş olduğu performanstan daha da önemli olarak, çalıştığı firma için gelecek dönemde daha faydalı işler yapabilmesi olarak değerlendirilmektedir.

1.3.2. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi

İşletmelerin yönetsel becerilerinin gelişmiş olması; işletme faaliyetlerinin verimli olması ve kurumsal hedeflerin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesini temin edecektir. İşletme performansına doğrudan katkı sağlayan olgu ise, iş görenlerin özverili bir şekilde yerine getirmeleri ile sağlanacaktır. Çalışanların yeni fikirlere ve yeni gelişmelere açık olmaları birbirleriyle uyum içerisinde çalışmaları ve performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda geri bildirim (feedback) almaları, işletmenin beklentisini anlamalarını ve bu beklenti doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır (Kara, 2009, s.54).

Performans yönetimi örgüt, takım ve bireylerin verimliliklerini arttırmayı amaçlamakta ve bilgi, beceri, ihtiyaç duyulan yeterlilikler ile planlama ve geliştirme konusu ilgilenmektedir. Belirlenen amaç, şart, plan ve geliştirme planlarına bağlı bir şekilde işletme performanslarını düzenli bir şekilde incelemeyi konu almaktadır. Aynı zamanda, öğrenme ve geliştirme konularına da odaklanmaktadır (Helvacı, 2002, s.156).

Performans yönetim sistemi insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olarak yer almasının öngörülmesi ile geliştirilmiştir. Bu sistem, kurumda bireylerin görevi ne olursa olsun, bireylerin çalışmaları, etkinlikleri, eksiklikleri, fazlalıkları, yeterlilikleri, yetersizlikleri kısaca; bireylerin potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde isteklendirerek, onlardan daha verimli sonuçlar alınmasını sağlayan, sistemli bir yönetim biçimidir. Performans yönetimi sürecinde öncelikle kuruluşların ve iş görenlerin ilgili dönem başındaki amaçları üzerinde anlaşılır. Böylelikle iş görenler ile yöneticiler, karşılıklı hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde gayret gösterirler. Dönem sonunda ise amaçlarını anılar ile gerçekleştirenler değerlendirilir ve saptanan eksiklikler ve yapılacak iyileştirmeler ortaya konmuş olur (Işığışık, 2008, s.2).

Performans yönetim sisteminin hedefleri; organizasyonel hedeflerin özel bireysel hedeflere dönüştürülmesi, herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleşmesinde gerekli performans kavramlarının saptanması ve önceden belirlenen ölçümleme performans kavramlarına göre iş görenlerin kurumda görevi ne olursa olsun adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesidir. Bunun yanı sıra; bireyin çalışma performansını sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için çalışan ve

yöneten arasında etkili iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi gerekir. Kuruluşların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek geri bildirim yoluyla, çalışanların motive edilmesi ve kariyer planlama, eğitim faaliyetlerinde yönetime gerekli bilginin sağlanması gibi konular sistem hedeflerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için önemli yapı taşları olarak görülmektedir (Uyargil, 1992, s.2).

Günümüzde performans yönetimi giderek yaygınlaşan bir kavram olup, teknoloji alanındaki gelişmeler, işlerin niteliğinin değişmesi buna bağlı olarak yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş alanlarda uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış örgütü belirlenen hedefe yöneltebilmek amacıyla, mevcut ve geleceğe yönelik durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları değerlendirme ve performansın gelişiminde devamlılığı sağlanacak düzenlemeleri gerçekleştirmek ve tedbirleri almak görevi yönetime yüklemektedir. Bu sayılan ilerleyişin örgütün her kademesinde ve uygun görülen zamanda uygulanması mümkündür (Songur, 1995, s.19).

Performans yönetimi "kendini yönetme" üzerine yoğunlaşmaktadır. Çalışanlara yol gösterilip, yardım edilerek gelişmeleri teşvik edilir. Örgütteki çalışanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte ihtiyaç duyarlar. Performans yönetimi ile belirlenen amaçlara yönelik gerekli becerilerin kazandırılması ışığında eğitime duyulan gereksinim ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte çalışanlar geri bildirim elde etmekte ve performansları incelenerek rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadırlar (Helvacı, 2002, s.156).

Performans yönetimi anlayışına göre yönetim; örgütün ortak hedefini, örgüt oluşturan en küçük birime kadar bu sistemlerin özel hedeflerini de kapsayacak şekilde örgütün tüm kısmına yaymak ve benimsetmek, örgüt içinde sistemli bilgi akışını sağlayacak şekilde iletişimi gerçekleştirmek, iş görenlerin performansını devamlı geliştirmek, bu amaçla örgütün bütünü ya da istenen birimleri için özellikle iş görenlerin performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak gibi görevleri mevcuttur (Akal, 1992, s.50). Performans yönetiminin genel amacı; örgütün bilgi ve becerilerine devamlı katkıda bulunmak ve iyileştirmek, birey ve grupların etkinliklerini üstlendikleri bir sistem oluşturmaktır.

1.3.3. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci

Günümüzde İşletmeler için gerek yetkinlik modeli oluşturulması önemlidir. Yetkinlik modeli sayesinde işletmeler ellerindeki personelin özelliklerini belirlemektedir. Ayrıca söz konusu personelin gerek işletmeye sağlayabileği katkıları gerekse örgüt kültürüne nasıl uyum sağlayabileceklerini bu yetkinlik modeli sayesinde gerekleştiriler. (Budak, 2008, s.66). Aşağıda yetkinlik modeli oluşturma aşamaları sıralanmıştır.

i. “Modelde kullanılacak performans kriterlerinin belirlenmesi”

Yetkinlik modeli oluşumunun ilk aşaması Performans kriterlerinin tespit edilmesidir. Mümkünse Performans kriterleri için sayısal verilerin kullanılması tercih edilir ancak sayısal verilere ulaşılamıyorsa “uzman panelleri astlar, üstler ve çalışma arkadaşlarının değerlendirmeleri” performans kriterleri için kullanılabilir. Ayrıca performans kriterleri için ilgili taraflarla görüşmek ve ortak bir yol bulmak da mümkündür. Ya da anketlerle bilgi de toplanabilir. Performans etkinlik kriterlerinde niceliksel değerler elde edilse bile yine de bu niteliksel çalışmalar ve gayretler kriterlerin kesinleşmesinde katkı sağlayacaktır. Bu aşamanın önemi kriterlerle performans tanımının yapılmasından ve bunların ölçülmesinden ortaya konulmasından ileri gelir. Dolayısıyla bu aşamada yapılacak bir hata yanlış kriter ve değerlendirmelere sebep olacaktır, kalan tüm süreç bu yanlış üzerinden devam edecektir. (Uzunogullar, 2006, s.4).

ii. “rneklem oluşturulması”

Yetkinlik modeli oluşumu sürecinin 2. adımında örneklem gurupları oluşturma faaliyeti yer alır. Örneklem gurupları 2 tanedir: bir gurup yüksek performanlı personelden diğer gurup düşük performanlı personelden oluşturulmalıdır, yüksek performanslı gurup 12, düşük performanslı gurup 8 personelden oluşturulmalıdır. Böylece sonuçta 20 kişilik 2’li bir örneklem gurubu elde edilir. Bunun amacı istatistikten kaynaklanan inceleme kriterlerine uygun olmaktır. Bununla birlikte örneklem gurupları daha düşük personel sayısından oluşsa bile yine de önemlidir çünkü az sayıda personelden niteliksel açıdan önemli bilgiler elde edilebilir (Spencer ve Spencer aktaran Uzunogulları, 2006, s.34).

iii. “Veri toplama”

Veri toplama sürecin 3. aşamasıdır. Bu aşamada aşamanın adına uygun olarak yetkinlik tespitinde kullanılacak veriler toplanır (Uzunoğullar, 2006, s.4). Söz konusu veriler aşağıdaki yöntemlerle toplanabilir.

- *Davranışsal olay görüşmeleri:* Flanagan (1954), “Kritik Olay Görüşmesi” geliştirirken daha önce D. McClelland tarafından geliştirilen “Kavrama Yeteneği Testi”den yararlanmıştır. Bu tekniğin en önemli özelliği ise görüşme yapılan çalışanın iş deneyimleri arasında başarılı ve başarısız olduklarını aktarmasını sağlamaktır.
- Bu görüşmeyi yaparken ayrıntılı bir şekilde “Durumun nasıl ortaya çıktığı?”, “Olaya kimlerin dâhil olduğu?”, “O anda neler düşündüğünü ve neler hissettiğini?”, “Buna mukabil neler yaptığını?”, “Sonucun ne olduğu?” konularında bilgi toplanmaktadır. Deneklerin iş ortamında karşılaştıkları en kritik durumları düşünerek cevap vermeleri ve bu durumda ne yaptığı geçmişte bu durumda yapmış olduğu bu davranışı ileride tekrarlama olasılığı gibi o iş ile ilgili unsurları açıklaması istenir. Bu sayede söz konusu iş ile ilgili kritik nitelik ve yetkinliklerin anlaşılması beklenir. Daha iyi ifade edebilmek için iş analizi ile arasındaki farkları ortaya koymak uygun olabilir. Bu çerçevede iş analizi analizi yapılan kişiye ne yaptığını sorarken etkinlik kriteri oluşturmak için analizi yapılan kişiye işini nasıl yaptığı sorulur. Elde edilen cevaplar içerik analizi (Content Analysis of Verbal Expression, CAVE) metodu ile istatistikte kullanılabilecek veriye dönüştürülerek anlamlandırılmaktadır (Budak, 2008, s.137).
- *Uzman panelleri:* Performans açısından üst düzeyde olan çalışanlar ile ilgili veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Söz konusu paneli ilgili tüm taraflar katılabilmekle birlikte bir katılım sınırı da söz konusudur. Yetkinliklerin belirlenip önem derecesine göre sıralanması süreç içinde yapılması gerekenlerdendir. Daha fazla veriyi daha az zamanda elde etmek yönüyle avantajı olan bu durumun dezavantajları ise panel katılımcılarının psikolojik ve teknik terimleri yeteri kadar hâkim olmamaları durumunda kritik yetkinliklerin atlanabilmesi paneli katılacak uzmanların bulunmasının kısıtlı olması bunlar arasında sayılabilir (Kordon, 2006, s.80-81).

- *Anket yönetimi:* Bu yöntemde, bir anket üzerinde söz konusu işte yüksek performans getirebilecek bütün davranış biçimleri sıralanır. Her bir davranışın yanında birer ölçek bulunur ve ankete katılan denek çalışanlardan söz konusu davranışları önem derecelerine göre belirlemeleri istenir. Ardından bu verler üzerinde yapılan istatistiksel çalışmalarla yüksek performansı getireceği beklenen davranışlar tespit edilir. Denek çalışanlar işletmedeki bütün çalışanlar veya belirlenen bir grup olabilir. Tüm araştırmalarda olduğu gibi burada da anket uygulamasının zaman açısından çok büyük katkıları vardır. Bununla beraber anket uygulamasından derin bilgiler elde edilmesi söz konusu değildir. Bu nedenle ankette bulunması gereken davranışlar çok iyi tespit edilmelidir. Bu yapılmazsa derin bilgi etmeyi hedeflemeyen anketler sınırlı kalacaktır (Gürel, 2006, s.18-19).
- *Odak grup:* Bir iş, fonksiyon ya da işletme hakkında üst düzey bilgisi olmakla birlikte yüksek performans sahibi çalışanların bir araya gelerek iş ve işletme açısından önem arz eden olay ve durumlar hakkında davranış ve standart belirlemesidir. Bu durum; etkili çalışanların görüşlerinin alınması yoluyla gözden kaçan noktaları yakalama avantajının sağlarken nitelikli bir yöneticinin görüşmeye iştirak etmek zorunda olması, katılımcılar arasında ortaya çıkabilecek durumlar ve ayrıntıların atlanabilmesi dezavantajlarıdır (Sağır, 2006, s.21-22).
- *İş analizinden faydalanma:* Yetkinlik kriterleri belirlenirken İş analizlerinden de faydalınabilir ancak iş analizleri yetkin kriterleri belirlemede alt yapı görevi görür. Çünkü iş analizi belirtildiği gibi işin nasıl yapıldığı değil ne iş yapıldığına odaklanır.
- *Doğrudan gözlem:* Taylor'dan bu yana sürdürülen bir uygulamadır. Burada amaç beklenen performansı gösteren personelin bunu nasıl yaptığını işini yaparken gözlemlemek ve bunu kayıt altına almaktır.
- *Kıyaslama(Benchmarking):* Araştırma yapılan işletmeye örnek olabilecek aynı ya da yakın bir endüstride faaliyette bulunan ve daha önce yetkinlik kriterlerini belirlemiş başka bir işletmenin örnek alınmasıdır. Burada örnek alınan işletmenin yetkinlik modeli incelenerek birebir uygulamaya konulabilir yada araştırması yapılan işletmeye adapte edilebilir. (Sağır, 2006, s.21-22). Yine de adaptasyon

daha iyi bir seçenektir, çünkü yetkinlik modeli işletmenin tüm yapısıyla (strateji, örgüt kültürü, teknolojisi...) uyumlu olmalıdır..

- *Genel yetkinlik sözlükleri:* Yetkinlik modellemesi yapılırken daha önce yapılan modellerden hareketle yetkinlik modeli konusunda zaman içerisinde meydana gelen literatür dikkate alınarak bazı temel yetkinlikler ve davranışlar bir araya getirilir. Böylelikle oluşturulacak yetkinlik modelin kavramsal çatısı sağlam bir şekilde oluşturulur (Keçecioğlu ve Kelgökmen, 2004).

iv. Verilerin analizi

Veri analizlerinin hedefi performans farklılıklarına neden olan yetkinliklerin belirlenmesidir. Genelde yetkinlik modelinde dikkate alınan alanlarla ilgili yetkinliklerin davranışsal göstergelerle birlikte tanımlanmasıdır. Tanımlanmanın netleştirilmesi için detaylar ve örneklerde verilebilir. İlk olarak uzmanlıklarının deneyimi ile oluşturdukları yetkinlik sözlüğü içerisinde gözlemledikleri performans ile ilgili güdü düşünce ve davranışları denk gelen yetkinlikler ayırt edilir. Sonrasında karşılıkları bulunmayan davranışsal gözlemler ile alakalı yeni yetkinlik temaları oluşturulur. Bu aşamada ilk aşamaya göre daha zor ve daha yaratıcı becerileri ön plana çıkaran süreçtir. Davranışsal olayları tematik bir şekilde analiz eden analistler, bu analiz sonuçlarına dayanarak yeni yetkinlikleri yetkinlik modeline katarlar. Burada davranış incelemesi söz konusudur. Analistler aynı yetkinliğe ulaştırdığına inandıkları davranışları dikkate alır ve bunlar üzerinde fikir birliği sağladıktan sonra güvenilirlikleri test ederler. Bütün bunların sonunda söz konusu davranış yetkinlik modeline dahil edilir (Budak, 2008, s.141).

v. Modelin Test Edilmesi ve Uygulanması

Sürecin bu aşamasında yetkinlik modelinde bulunan davranışların gerçekten modele katkı yapıp yapmadığı veya katkının ne kadar önemli olduğu incelenir. Değiştirilmesi gerekenler değiştirilir. Gayet tabi bu çalışmalar gelen öneriler ve kurulan fikir birliği ile gerçekleştirilir. Bu aşamaya kadar taslak olarak kabul edilebilecek yetkinlik modeli bu aşamada yapılan değişikliklerden sonra kesinleştirilir. Böyle bir son değerlendirme yapılmasındaki amaç hem gözden kaçan konuların tekrar incelenmesi hem de tüm çalışanların modele daha fazla bağlanmasını sağlamaktır (Sağır, 2006, s.23).

Bugüne kadar performans ile ilgili çalışmalar yoğunlukla; pazarlamadan satın almaya, üretimden verimliliğe ve kalite kontrole kadar daha çok sayısal veriler üzerinde değerlendirilmiştir. Günümüzde işletmeler daha çok yetkinlik değerlendirme temalı çalışmalara rağbet göstermeye başlamışlardır. Daha önceki çalışmalarda “ne” yapıldığına odaklanırken, günümüzde “nasıl” gerçekleştiğine odaklanılan yetkinlik modelinde iş görenlerin belirlenen iş performansına ulaşmaları için performans gelişimine yönelip, eski değil geleceğin nasıl olması gerektiği ile alakalı bakış açıları sunulmaktadır (Budak, 2008, s.147).

İş görenlerin performans değerlendirmesi ile yetkinlik modelinin birleştirmeye çalışılması, gerçekte hem çalışanın kariyeri hem de kişisel gelişimi açısından önemli etkileyici bir unsur olacaktır.

1.3.4. Yetkinlik Bazlı ile Geleneksel Modelin Karşılaştırılması

Yetkinlik temalı işletme yönetimlerinin en önemli hedefi; yüksek performansa dayalı iş gören yönetim periyotlarını oluşturmak ve bu sürecin başarı ile yönetilmesini sağlamaktır. Yetkinlik bazlı performans değerlendirmede hedef yüksek başarı gösteren iş görenleri vasat düzeyde başarı gösteren iş görenlere kıyasla farkını ortaya koymaktır. Bir diğer performans değerlendirmesi olan geleneksel performans değerlendirmesinde ise temel hedef; yine yetkinlik bazlı performans temel hedefi ile aynı olmakla birlikte yetkinlik bazlı değerlendirmede bireylere yüksek ya da hedeflenen başarı düzeyleri ilgili etkinlik için gerekli olan davranış şekillerinin neler oldu net bir şekilde belirtilmektedir. Bu şekilde yöneticiler ile iş görenler birbirleri ile daha kolay iletişime geçebilmekte ve işle alakalı geri dönüşler bu süreci daha etkili hale getirebilmektedir. Diğer taraftan iş görenler, uygulanan bu yetkinlikler ile izlenen metotlar arasındaki ahengin sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Uyargil, 2008, s.2).

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemi performans değerlendirmede etkili ve daha kapsamlı bir görüş sunmaktadır. Yetkinlik bazlı yaklaşım işletmelerin hedeflediği performans değerlendirmesinde geleneksel yaklaşımdan farklılık göstermektedir. Geleneksel davranışta hedeflenen performansın ne olduğuna odaklanılırken, yetkinlik bazlı değerlendirmede performansın nasıl elde edildiği üzerinde

durulmaktadır. Geleneksel yaklaşımda performansın değerlendirilmesinde nicel (ölçülebilir) sonuçlar ön plana çıkarken, yetkinlik temalı yaklaşımda ise nitel sonuçlar nicel sonuçlar kadar önem teşkil etmektedir. Burada işletmenin ne kadar mal sattığı ve ne kadar kar sağladığı müşteri memnuniyetini açıklayan bir sonuç olmadığı için, satışların ve kazancın dışında müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerinin ne ölçüde karşılıyor olduğu önemlidir (Arat, 2008, s.122-123).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi ile gereksinimlerin hem geçmişte hem de gelecekte neler olduğu üzerinde nitel ve nicel sonuçları üzerinde bir yetkinlik davranışı belirlenir. Bunun yanı sıra geleneksel yaklaşımda yüksek performansın nasıl ve ne şekilde ödüllendirileceği önemli bir soru işareti iken, yetkinlik temalı yaklaşımda kişinin performansı ön planda olduğu için, performans değerlendirmesinin önemli parçası olan iş görenlerin, bu değerlendirmeler sonucu ödüllendirilmesi sağlamaktadır (Arat, 2008, s.122-123).

Tablo 2: Geleneksel Yaklaşım ile Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırması

Geleneksel Yaklaşım	Yetkinlik Yaklaşımı
Performans “ne”	Performans “nasıl”
Nicel	Daha nitel
Kısa süreli dönem: • Bir yıllık geçmiş • Şu anki iş • Geçmiş performans	Daha uzun süreli dönem: • Şu anki iş ve daha sonraki iş, • Gelecek performans
Ödüle dayalı	Gelişmeye dayalı

Kaynak: (Budak, 2008, s.78).

Geleneksel yaklaşımın performans değerlendirme metot veya yöntemlerinin yetkinlik bazlı yaklaşımlar arasında farklılıklar olsa da her iki metot da aynı kaynaktan beslenmektedir. Her iki yaklaşımda da gruplandırmalar yapılarak, farklı faktör ve kriterler

altında alt başlıkları şeklinde gruplandırılması performans değerlendirmesi için önemlidir. Ayrıca bu iki yaklaşımlar bir arada da kullanılabilir. Geleneksel yaklaşımlarla nicel veriler geçmiş önemi baz alıp ve kısa süreli geleneksel performans amaçları doğrultusunda cretlendirme ve ödüllendirme kararlarında önemli bir etkiye sahipken, yetkinlik bazlı değerlendirmelerde iş gören uzun süreli bireysel ve gelecekteki gelişimi ile alakalı kararları etkilemektedir (Budak, 2008, s.147).



İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Bu bölümde genel olarak araştırmaya temel teşkil edecek iş gören memnuniyetine ilişkin; kavramlara, tanımlara, teorilere ve açıklamalara yer verilecektir. Amaç çalışmanın uygulama aşaması sonucunda ortaya çıkan sonuçların daha tutarlı olarak analiz edilmesine katkı sağlamaktır.

2.1. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ KAVRAMI

Emek, işgücü ya da çalışan diye ifade edilen kavram özellikle Sanayi Devrimi'yle daha görünür hale gelmiştir. Bir üretim faktörü olan çalışanı, makineden ayıran en önemli faktör duygularının olmasıdır. Bu nedenle çalışanın yapmış olduğu işten dolayı bir memnuniyet hissetmesi veya duyması hem çalışan açısından hem de çalıştıran diğer bir ifadeyle işveren açısından önem arz eden bir konudur.

1920'li yıllarda ilk olarak ortaya çıkan iş gören memnuniyeti başka bir ifadeyle iş tatmini kavramı; farklı ücret sistemlerinin geliştirilmesi çalışmalarının katkısıyla daha önemli hale gelmiştir. Özellikle 1930-1940 yılları arasında Neo-Klasik Yaklaşım'ın da etkisiyle ağırlık ve önem kazanan iş gören memnuniyeti kavramı; çalışanların işe karşı tutumlarının işin niteliğindeki etkisi olarak kabul edilmiştir. Daha sonra ise 1970-1980 yılları arasında Sistem Yaklaşımı ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yaygınlaşması sonucu iş gören memnuniyetini etkileyen faktörler daha kapsamlı olarak incelenmeye başlanmıştır. *Çalışan memnuniyeti* kavramını kısaca tanımlamak gerekirse; çalışanın yapmış olduğu iş ile alakalı ve söz konusu işi yaparken deneyimlediği duygu durumuna yönelik hissettiği genel duygusal durum olarak ifade edilebilir (Demirbaş, 2017, s.33).

Başka bir tanıma göre *iş gören memnuniyeti*; çalışanın yapmış olduğu işte nedeniyle sahip olduğu statüden ne derece memnun olduğunu ifade eden kavramdır. Ayrıca bu kavram çalışanın ihtiyaçlarının ne derecede karşılandığı ve genel olarak iş deneyimi konusunda memnuniyet derecesini göstermektedir. Çalışan memnuniyetine yönelik yapılan anketler aracılığıyla; ücret, iş yükü, yönetim algıları, esneklik, ekip

çalışması, kaynaklar vb. etkenlerin çalışan üzerindeki etkileri tespit edilerek işyerine yönelik çeşitli politikalar geliştirilmektedir (Moyes, Shao ve Newsome, 2008).

Çalışanların performansının değerlendirilmesi, hemen hemen her organizasyonda yaygın uygulamalardan biridir ve çalışanların ve organizasyonların daha iyi performans göstermesi için gerekli bir olgudur. Organizasyonların daha iyi performans göstermesi için memnun çalışanlar hayati bir rol oynar. Büyük kuruluşların %90'ından fazlasının performans değerlendirme sistemi kullandığı ve %75'ten fazlasının yıllık olarak planlandığı çeşitli araştırmalarla tespit edilmiştir. Çalışan memnuniyeti, organizasyonel başarının anahtarı olarak kabul edilir. Çalışanın işle ilgili memnuniyetini iş yerinde kişisel beklentilerinin sonuçlara göre ne kadar iyi olduğu olarak tanımlamaktadır. İnsanların çalışmaktan zevk aldıkları ve fark yarattıklarını hissettikleri olumlu çalışma ortamı sağlayan ve organizasyondaki çoğu insanın yetkin olduğu ve organizasyonu ileriye taşımak için bir araya geldiği organizasyonlarda çalışanlar en üst düzeyde çalışmaya gayret ettikleri belirtmektedir (Karimi, Malik ve Hussain, 2011).

2.2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ

İşletmeler, çalışanların verimliliklerinin artması ve memnuniyet düzeylerinin yükselmesi amacıyla çeşitli memnuniyet değerlendirmesi çalışmaları kapsamında; araştırma, anket, toplantı, yüz yüze görüşme ve eğitim toplantıları gibi faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetlerin en önemli sonucu; çalışanların memnuniyet düzeyleri tespit edilerek eksik veya hatalı konulara yönelik önleyici ve düzeltici tedbirler alınmasıdır (Çabukel, 2008, s.77).

Çalışan memnuniyeti, çalışma ortamının çalışanların talep ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı sorusuyla ilgilidir. İş tatmini, işin kendisiyle ilgili olabilir. Çalışma ortamı, sosyal ve fiziksel olarak her iki alanı da kapsamaktadır. Ve ayrıca; çalışanın özel hayatı gibi işle ilgili olmayan faktörler de çalışan ortamına dahil edilebilir. Bu nedenle iş gören memnuniyetini incelerken birçok faktörün olası etkisini hesaba katmak daha doğru olacaktır. Çalışan memnuniyetini ölçerken bireylerin memnuniyeti önemlidir. İşletmelerin insan kaynakları birimleri için iş gören memnuniyeti; çalışanların işlerinden ve konumlarından memnun olduğu anlamına gelir. Çalışanların tatmin olabilmeleri için

yaptıkları işte çoğunlukla zevk almaları, yönetim adil olması ve çalışanların önemsenmesi gerekir.

Geniş kapsamlı bir kavram olan iş gören memnuniyeti; çalışanın iş memnuniyeti, benimsenen şirket politikaları ve iş ortamı gibi unsurlarını içerir. Yüksek memnuniyet düzeyine sahip çalışanların varlığı beraberinde yüksek etkinlik ve verimlilik anlamına gelmektedir. Bu durum da doğala olarak firma için büyük fayda sağlar. Tüm bu sebeplerden dolayı işletmeler yüksek iş gören memnuniyetine sahip çalışanlar için memnuniyet artırıcı tüm faktörleri dikkate alması gerekmektedir. Memnuniyet için duygusal durum da diğer önemli bir unsurdur. Örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu için iş gören memnuniyetin önemli olduğunu dile getiren Organ ve Ryan (1995), memnuniyet düzeyi yüksek çalışanların çalışma isteklerinin yüksekliği nedeniyle örgüt etkinliğine daha fazla katkıda bulunduğunu dile getirmişlerdir.

Yönetim, firma çalışanları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmalı ve onların mutluluğunu desteklemeye çalışmalıdır. Bunun nedenleri sadece çalışanlara fayda sağlamak değil aynı zamanda şirketlerin de iş gören memnuniyetinden faydalanmasıdır. Kimi ekonomik daralma ve kriz durumlarında işverenler; genellikle mutsuz çalışanlarla ilgili maliyetleri göz ardı ederek çalışanların mevcut pozisyonlarında sıkışıp kalmalarına ve hoş olmayan çalışma ortamlarına tolerans göstereceklerine inanmaktadır. Ancak durum böyle değildir. Çalışan memnuniyetsizliğinin birçok nedeni, firmanın kontrolünde olup iyi yönetim uygulamaları ile şirketin bu nedenleri azaltmasına veya ortadan kaldırmasına olanak vardır. Memnun çalışanlar şirket için daha çok çalışacak ve şirkette kalmayı planlayarak sonuçta o şirketin işgücü maliyetlerini azaltacaktır (Gregory, 2011).

2.2.1. Çalışan Açısından Önemi

Likert (1961), iş birliğine dayalı çalışma ortamının desteklenmesinde iş tatmininin önemli olduğunu ifade ederek örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlarla iş birliği yapılması ve bu iş birliğinin de ancak tatmin düzeyi yüksek çalışanlar ile gerçekleştirilebileceğini söylemiştir. Çünkü tatmin düzeyi düşük diğer bir ifadeyle mutsuz çalışanların böyle bir çalışmaya katkı sağlamayacağı aşikardır.

Çalışan memnuniyeti, çalışanların mutlu olup olmadığını ve iş yerindeki talep ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını ifade etme için kullanılan bir kavramdır. Birçok ölçüm aracı iş gören memnuniyetinin; çalışanın motivasyon ve hedefini gerçekleştirmede etkili bir faktör olduğunu desteklemektedir.

Hoffman ve Maier (1961), iş gören memnuniyeti ile çalışanların morali arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirterek memnun çalışanların moral olarak da yüksek düzeyde olduklarını bu nedenle de firmalar için iş gören memnuniyeti konusuna gereken önemi vermeleri gerektiği dile getirmişlerdir.

Likert (1961), insan ilişkileri perspektifine göre çalışma şartlarından memnun olan çalışanların aynı zamanda üretken birer işçi olduğunu dile getirmiştir. Bu durumun doğal sonucu olarak örgütsel üretkenlik ve verimlilik ile iş gören memnuniyeti ve çalışanların fiziksel ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarının yakın bir ilişki içinde olduğuna dikkat çekilmiştir. İnsan ilişkileri araştırmacıları iş gören memnuniyetinin; duyguların en iyi şekilde özerklik, katılım ve karşılıklı güven sağlamak gibi olumlu bir sosyal örgüt ortamı sağlanarak elde edilebileceğini savunmaktadır.

2.2.2. Yönetici Açısından Önemi

Yöneticiler için, çalışanların örgüte bağlılıkları ve bu bağlılığın doğal sonucu olarak çalışanın işletmede ne kadar uzun süre çalışacağı bilmek ve buna ilişkin çeşitli ölçümler yapmak önem arz eden bir konudur. Buradan hareketle firmaların insan kaynakları birimleri çalışanların memnuniyet düzeylerini ölçmek görevleri arasındadır. Çünkü bu durumun verimliliği, duyarlılığı, kaliteyi ve müşteri hizmetlerini artırmak için bir önkoşul olduğunu bilen firmalar, çalışanlarının memnuniyet düzeylerinin yüksek olmasının hedefler.

İşgücü devir hızını etkileyen faktörlerden biri olan çalışanın memnuniyet düzeyi istenilen oranda yüksek tutulmaz ise işletmedeki işgücü devir hızı artmaktadır. Sürekli ve yüksek işgücü devir hızı bir firma için son derece dezavantajlı bir durumdur. Dolayısıyla bu işgücü devir hızını düşürmek için çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksek tutmak insan kaynakları departmanlarının öncelikli konuları arasında yer almaktadır.

2.2.3. Örgüt Açısından Önemi

Rue ve Byars (1989), işletme büyüklüğü fark etmeksizin tüm örgütlerin için memnuniyet düzeyi yüksek çalışanlar örgütsel başarı için olmazsa olmaz bir unsur olduğunu söylemişlerdir. Firmaların birçoğu çalışanlarının performansını güçlenmek ve üretkenliğini artırmak adına memnuniyet artırıcı stratejiler geliştirmektedir. Bu durumun sonucu; yüksek kâr, müşteri memnuniyeti ve sadakati olarak firmaya yansımaktadır. Mutlu çalışanların yer aldığı işletmelerde çalışma ortamı ve organizasyonel iklim daha etkin işlemektedir. Bir işletmenin daha iyi ve etkili bir çalışma ortamı yaratmak adına yapabileceği birçok farklı uygulama söz konusudur. Bu uygulamalar iş gören memnuniyetini doğrudan etkileyebilmektedir.

Çalışan memnuniyetinin şirketlerin finansal hedeflere ulaşmasına yardımcı olmada önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Bu argümanın mantığı; bir şirketin çalışanların taleplerini dikkate alarak onların memnuniyeti için özen gösterir ve gayret ederse çalışanlar da müşterilerle olan ilişkilerinde dikkat ve özen göstererek önem vereceği varsayımına dayanmaktadır. Müşterilerin, daha yüksek düzeyde iş gören memnuniyeti ve bağlılığı olan kuruluşlarla daha iyi bir deneyime sahip olma eğiliminde oldukları bilinmektedir. Çalışanların memnuniyetini artırmak için daha iyi ücret, sürekli eğitim ve çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak önemli unsurlardandır. Memnun çalışanların, memnuniyetsiz çalışanlara göre motive olma ve daha çok çalışma olasılığı daha yüksektir. Ayrıca çalışmaya istekli, beklentilerin ötesinde çalışabilen ve kendini yöneticinin yerine koyan şirket çalışanlarının daha verimli çalışma eğilimindedir (Chi ve Gursoy, 2009).

Kâr ve büyüme, müşteri sadakatının sağlanması ile gerçekleşmektedir. Müşteri sadakati ise müşteri memnuniyetinin bir sonucudur. Müşteri memnuniyeti, verilen hizmetin değerine yönelik müşteri algısından önemli ölçüde etkilenmektedir. Diğer bir ifadeyle katma değer; sadık, mutlu ve üretken çalışanlar tarafından yaratılabilmektedir. Birlikte iş yapabilmeye yatkın, ortak amaç duygusuna sahip, iletişim yönü güçlü çalışanlar, müşterilerin beklediği sonucu gerçekleştirme konusunda yetenekli ve isteklidir aynı zamanda (Allen ve Wilburn, 2002).

Literatür, iş gören memnuniyetinin müşteri memnuniyetini neden etkilediğine dair birkaç açıklama sunmaktadır. Bunlara arasında (Bulgarella, 2005);

- Müşterilerle etkileşime giren çalışanlar, müşteri hedef ve ihtiyaçlarına yönelik farkındalık geliştirebilecek ve bunlara yanıt verebilecek bir konumdadır.
- Memnun çalışanlar, motive olmuş çalışanlar olup yeterli çaba ve özen gösterecek motivasyon kaynaklarına sahiptir.
- Memnun çalışanlar, güçlendirilmiş çalışanlar olup müşteri ihtiyaç ve taleplerini anlamak ve onlara hizmet etmek için gerekli kaynaklara, eğitime ve sorumluluklara sahiptir.
- Memnun çalışanlar, yüksek enerjiye ve iyi hizmet verme istekliliğine sahiptir. En azından, sağlanan hizmet veya ürün hakkında daha olumlu bir algı sunabilmektedir.
- Memnun çalışanlar, müşterilere kişilerarası duyarlılık ve sosyal hesap yani, istenmeyen sonuçlar için yeterli açıklamalar sağlayabilir. Etkileşim adaletinin bu bileşenlerinin yani, bir müzakere/alışverişte sağlanan kişilerarası muamele kalitesi müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu öne sürülmüştür. Dolayısıyla memnun çalışanlar etkileşimsel adaleti deneyimledikleri için bunu sağlayabilir; empati, anlayış, saygı ve ilgi göstermek için yeterli duygusal kaynağa sahiptir.

Çalışma koşulları iyileştikçe çalışan yönüyle örgüte psikolojik açıdan bağlılık artmaktadır. Brown (2006), iş gören memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti ile gelecekteki gelir arasında güçlü ve pozitif bir bağlantının bulunduğunu ifade etmiştir.

Çeşitli araştırmalar, iş gören memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu varsayılan olumlu ilişki nedeniyle, iş gören memnuniyeti konusu araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüş ve son yirmi yılda kritik bir konu haline gelmiştir. Sektörün doğası gereği hizmet sektöründe iş gören memnuniyetinin çok önemli olduğuna şüphe yoktur. Çalışanlara memnuniyetlerini artıracak bir iç çalışma ortamı sağlamak “hizmet-kar zinciri” etkileşimini sağladığı için örgüt yöneticilerine önerildiği gibi hem kuruma sadık olan hem de müşteriye mükemmel bir hizmet deneyimi sunabilen memnun çalışanlara yol açması muhtemeldir. Bu durumun

doğal sonucu olarak müşteriler, kendilerine sunulan olağanüstü hizmetin farkına vararak firmaya ve hizmete değer verecektir. Zamanla, sürekli satın alma ve artan yönlendirmeler gibi müşteri sadakati davranışları sergileyecektir. Bu sadakat davranışları, hizmeti sağlayan firması için hem pazar payı hem de karlılık artışı yaratacaktır (Chi ve Gursoy, 2009).

Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlesinger (1994), memnuniyet düzeyi yüksek çalışanların şirket performansının iyileşmesiyle sonuçlanan pozitif eylemler zincirini teşvik ettiğini iddia etmişlerdir. Allen ve Wilburn (2002) tarafından yapılan araştırmada, iş gören memnuniyetinin çalışan verimliliğini ve işe devamlılığı etkilediği bulunmuştur.

Carpitella (2003) tarafından yapılan çalışmada, iş gören memnuniyetinin yüksek olduğu işletmelerde; sabit olmayan maliyetlerin %50 azaldığı buna karşın müşteri memnuniyetinin %95 ve işçilik maliyetinin %12 arttığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle denilebilir ki sabit olmayan maliyetlerdeki azalışın bir kısmı her ne kadar işçilik maliyetlerindeki artışla tersine dönse de müşteri memnuniyetindeki artışın firmaya kazanç olarak yansması sonucunu doğurması çok daha istenilen bir sonuçtur.

Maloney ve McFillen (1986), çalışan ne kadar memnun olursa daha az maliyet ve daha yüksek işe devamlılık meydana geldiğini dile getirmişlerdir. Çalışan memnuniyetinin; motivasyon, işe katılım, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, yaşam memnuniyeti, ruh sağlığı ve iş performansı gibi konularla pozitif bir ilişki içinde olduğunu vurgulamışlardır. Bu denli geniş bir yelpazedeki unsurlar ile ilişkili olan iş gören memnuniyeti konusu, her örgüt açısından yeterince üzerinde durulması gereken bir konu olduğu aşikardır.

Branham (2012), iş gören memnuniyetinin en önemli noktasının çalışanlara ve yaptıkları işe saygı duyma olduğunu ifade etmiştir. Çalışan açısından saygının bu denli önemli olması sonucu; yönetimin her etkileşimde çalışanlarına karşı nezaket ve ilgi göstermesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların üst yönetimle, ilgili sorunları tartışabilmeleri adına kolay ve ulaşılabilir bir yol sağlanmalı, bu süreçler

dikkatle izlenmelidir. Yönetim her ne kadar çalışanların tüm taleplerini karşılayamasa da çalışanını dikkate aldığını göstermesi genel olarak çalışanın moralin yükseltecektir.

2.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanın iş tatmini ölçümüne yönelik küresel yaklaşım, amaç işin genel yönünü ölçmek olduğunda kullanılır. Bununla birlikte, genel kabul görmüş yaklaşımlar; işin hangi belirli bakış açılarının birey için memnuniyet veya memnuniyetsizlik yarattığını belirlediğini dikkate almaktadır (Turkyilmaz, Akman, Ozkan ve Pastuszak, 2011).

Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bunlar; (i) içsel faktörler, (ii) dışsal faktörler, (iii) bireysel faktörler olarak ele alınmaktadır. Fakat iş gören memnuniyetini etkileyen faktörler birçok kaynakta farklı şekillerde kategorize edilmektedir. Bu çalışmada da dikkate alacağımız sınıflandırmaya göre bunlar; (i) *bireysel faktörler*; çalışanın kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, kıdem, statü-unvan; (ii) *örgütsel faktörler*; işin kendisi, ücret, iş güvenliği, terfi, çalışma koşulları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları, örgüt kültürü olarak sıralanmaktadır (Demirbaş, 2017, s.34-45).

Tablo 3: Literatürde İş Doyumunu Etkileyen Faktör

Authors (year)	Liderlik / Süpervizör / yönetim	Güçlendirme-katılımcı yönetim	Maaş, takdir- ödül-promosyonlar	Takım çalışması ve işbirliği	Eğitim programı - kariyer gelişimi	Çalışma şartları	İletişim	Aile dostu politikalar	Şirket kültürü	Tazminat	İşin kendisi (görev, iş yükü vb.)	Bir bütün olarak organizasyon	Mental yorgunluk	Performans Yönetimi	İşe Alım	Demografi	İş arkadaşları ilişkileri	Kamu sektörü	Özel sektör	Araştırması yapılan ülke
Kim (2002)		✓			✓		✓											X		ABD
Steijn (2002)	✓		✓													✓		X		Almanya
Bodur (2002)			✓				✓									✓		X		Türkiye
Jun <i>et al.</i> (2006)		✓		✓	✓					✓									X	Meksika
Willems <i>et al.</i> (2004)	✓	✓	✓								✓					✓		X		Belçika
Togia <i>et al.</i> (2004)	✓		✓			✓					✓	✓						X		Yunanistan
Tsigilis <i>et al.</i> (2006)	✓		✓			✓					✓	✓	✓					X		Yunanistan
Saibou (2006)																				Nijerya
Gupta and Sharma (2009)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓									X		Hindistan
Kim (2009)		✓	✓		✓		✓	✓										X		USA
Yang and Kassekert (2009)																		X		ABD
Chang, Chiu, Chen (2010)	✓	✓		✓	✓				✓									X		Tayvan
iwanshen (2010)			✓		✓									✓	✓				X	China
Gordon <i>et al.</i> (2010)	✓		✓		✓	✓												✓	X	USA
Lee and Wilkins (2011)		✓	✓		✓			✓			✓									USA

Kaynak: (Turkyilmaz, Akman, Ozkan ve Pastuszak, 2011)

2.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen bireysel faktörler önem arz eder. Çünkü bireysel özellikler, çalışanın memnuniyetini etkileyebilen değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. *Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, statü ve kıdem (çalışma süresi), meslek ve çalışılan departman, medeni durum, kişilik özellikleri* başlıca faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bunların bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

i. Yaş

Clark, Oswald ve Warr'ın (1996) yaptığı çalışmalarda, iş gören memnuniyetinin belli bir yaşa kadar düşme eğiliminde daha sonra ise yaşın ilerlemesiyle memnuniyet oranının yükselmeye başladığı görülmüştür. Yaşın ilerlemesi; hayat tecrübesinin artması, daha sağlıklı ve kapsamlı değerlendirme yapabilme yeteneğinin gelişmesi, içinde bulunulan durumun kabullenilmesi gibi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Çalışan yaşının çalışma memnuniyetine etkisi olabilir. Bu konuda başka çalışmalara ihtiyaç vardır.

ii. Cinsiyet

Çalışan memnuniyeti ile cinsiyet arasında doğrudan bir bağ kurmak oldukça zordur. Fakat kadınların işgücü piyasasında çeşitli zorluk ve sıkıntılarla baş başa kalma durumları, erkeklere oranla daha yüksek olduğu için; kadınların memnuniyet oranlarının daha düşük olduğu söylenebilir. Bu durumu nedenleri arasında işgücü piyasasındaki işlerin erkek yoğunluklu olması, kadın işgücüne olan yanlış bakış açısı, örgüt üst yönetimlerinde kadın yönetici sayısının azlığı, eksik yasal düzenlemeler vb. gibi unsurlar sayılabilir. Dolayısıyla çalışan cinsiyetinin çalışma memnuniyetine etkisi olabilir. Bu etki hakkında daha genel bir kanıya varabilmek için bu konuda başka çalışmalara da ihtiyaç bulunmaktadır.

iii. Eğitim düzeyi

Genel olarak eğitim düzeyi ile iş gören memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Çünkü eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar diğerlerine oranla ücret ve çalışma koşulları bakımından daha iyi durumdadır. Doğal olarak bu durum çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. Fakat

Kusluvan (2009), yaptığı araştırmada çalışanların eğitim seviyesi ile iş gören memnuniyeti arasında ters yönlü bir ilişkiyi ortaya koymuştur. Başlıca sebep olarak da eğitim seviyesi yükselen çalışandan işverenin yüksek beklenti içine girmesi sonucu çalışan üzerindeki artan beklentinin iş gören memnuniyetini düşürmesi gösterilmiştir. Eğitim düzeyinin iş gören memnuniyeti üzerinde etkisi olabilir. Çalışanın eğitim düzeyinin çalışma memnuniyeti üzerindeki etkileri konusundaki farklı sonuçların varlığı bu konuda başka çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

iv. Statü ve kıdem (çalışma süresi)

İşletme içerisinde daha yüksek kademelerde çalışanların daha alt birimlerde çalışanlara nazaran memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumun nedenleri arasında; daha yüksek ücret geliri, statüden sağlanan tatmin, görülen saygı, astlara sergilenen kontrol duygusu sayılabilir. Çalışanın işletmedeki toplam çalışma süresinin (kıdem) ve bu süre sonrasında işletme içinde elde ettiği statünün çalışma memnuniyetine etkisi olabilir. Fakat bu konuda daha genel ve net yargıya varabilmek için başka çalışmalara da ihtiyaç vardır.

v. Meslek ve çalışılan departman

Toplumda daha yüksek itibara sahip ve daha kalifiye meslek ve işlerde (örneğin firma içinde çalışılan departman) çalışan kişilerin memnuniyet düzeyleri diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu düşüncesi genel kabul gören bir kanı haline gelmiştir. Dolayısıyla toplum tarafından belirlenen bu ön kabuller kişinin çalıştığı mesleğe ve işe bakışını etkileyerek onun yaptığı işten duyduğu memnuniyet düzeyini etkilemektedir. Kişinin genel olarak yaptığı iş ve meslek özel olarak ise firma içerisinde çalıştığı departmanın iş gören memnuniyeti üzerinde etkisi olabilir. Bununla birlikte bu konuda yapılacak başka çalışmalara ihtiyaç olması nedeniyle genel bir kanıya varmak söz konusu değildir.

vi. Medeni durum

Evli çalışanların memnuniyet düzeyleri, bekar çalışanlara oranla daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Çünkü evli çalışanlar hayatlarını daha çok realize ederek ve yaptıkları işten beklentilerini daha rasyonelize ederek memnuniyet düzeylerini

yükseltmektedir (Kaya, 2010, s.52). Ayrıca evli çalışanların bekarlara nazaran yaşamlarında yaptıkları işin kapladığı önem ve alanın azaldığı düşünülmektedir. Çünkü zaman içerisinde evli çalışanların hayatlarındaki öncelikler arasına eş, aile ve çocuklar gibi konular girmektedir (Sezgin, 2010, s. 21-22).

vii. Kişilik özellikleri

Kişilik ve kişilik özellikleri, çalışanın memnuniyeti üzerinde önemli etkileri olan faktörlerin başından gelmektedir. Çalışanın yetkinlikleri ile kişiliği arasındaki uyum; işin daha kaliteli ve çalışanın daha mutlu olmasını sağlayacaktır. Fakat bazı belli bir karakterdeki kişiler, yaptıkları iş ne olursa olsun memnuniyet yönünden belirli tepkileri verdikleri görülmektedir. Ayrıca çalışanın olumlu veya olumsuz bakış açısına sahip olması durumuna göre de işyerinde yaşanan olaylara verilen tepkiler değişebilmektedir (Çelik, 2012, s.84). Negatif bakış açısına sahip insanlar olaylara; sinirli, endişeli ve olumsuz tepkiler verirken pozitif bakış açısına sahip insanlar olaylara; neşeli ve coşkulu tepkiler vermektedir. Bu durum açıkça kişilik özelliklerinin çalışanın memnuniyeti açısından önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Turgut, 2010, s.9).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların memnuniyet düzeylerini etkileyen diğer bir unsur olan örgütsel faktörler; doğrudan işyeri ile ilgili faktörlerdir. Söz konusu bu faktörler arasında; *ücret düzeyi, amirler (üstler), terfi olanakları, karar süreçlerine katılım, performans değerlendirme ve iş güvencesi* gibi unsurlar sayılabilir. Aşağıda bunlara ilişkin çeşitli açıklamalarda bulunulmuştur.

i. Ücret

Ücret, iş gören memnuniyetini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çünkü çalışan için tek ve en önemli gelir kaynağı olan ücret gelirinin beklenen düzeyin altında olması; motivasyon kaybı, işe isteksizlik, işe duyarsızlık, stres ve yorgunluk gibi çalışanda ortaya çıkan ve memnuniyetsizlik yaratan durumların yaşanmasına yol açmaktadır. Ücretin iş gören memnuniyetini etkilemesi hususunda diğer bir önemli konu da diğer çalışanlar ile aynı ücretin alındığı düşüncesidir. Benzer işlerin yapılmasına rağmen diğer çalışanlardan daha az ücret alındığı düşüncesi iş gören memnuniyetini

azaltarak grup içerisindeki motivasyonun düşmesine neden olmaktadır. Bu duruma karşı uygulanabilecek en etkin strateji ise adil ücret politikasının uygulanarak işyeri performans ölçütlerinin şeffaf ve çalışanlarla iletişim kanallarının açık olduğu bir çalışma ortamının tesis edilmesidir.

ii. Amirler/üstler

Buckingham ve Coffman (2004, s.264), çalışanların üstleriyle olan ilişkilerin iş gören memnuniyetini etkilediği bu nedenle üstlerin çalışanlar arasında ayrım yapması ve işin gerektirdiği unsurların amirde bulunmaması durumlarının çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yaptıkları araştırmalar sonucunda; çalışanlarla iyi ilişkiler geliştiren, çalışanın düşüncesini dikkate alan ve çalışanına ilgi gösteren amirlerin iş gören memnuniyetinin artmasında önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir.

iii. Terfi olanakları

Terfi olanakları diğer bir deyişle çalışılan işte hem çalışma koşulları hem de ücret düzeyi olarak daha üst bir pozisyonda çalışma imkânı ile iş gören memnuniyeti arasında güçlü bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. İşyerinde yapılan terfilerin hak eden çalışana değil de liyakatsiz çalışanlara verilmesi çalışanın işe uyumunu olumsuz etkileyerek iş gören memnuniyetini düşürmektedir. Fakat kıdem ve liyakate göre yapılan terfiler işe karşı duyulan motivasyonu arttırarak iş gören memnuniyetini de arttıracaktır.

iv. Karar süreçlerine katılım

İşin yapılmasında etkin olan çalışanın, karar süreçlerinde de etkin olması beklenilmektedir. Bu beklentinin aksine çalışanın karar süreçlerine katılmaması çalışma ortamını olumsuz etkileyerek çalışanın işe karşı etkin katılımını olumsuz yönde etkileyecektir. Fakat karar süreçlerinin yöneticilerle birlikte belirlenmesi çalışanların memnuniyetini arttıracak ve işyerindeki faaliyetlere etkin katılım sağlanmış olacaktır. Bu durumun doğal sonucu olarak da iş gören memnuniyetinde bir artış söz konusu olacaktır.

v. Performans değerlendirme

Çiftçi, Dolgun ve Çolak (2007, s.170), iyi planlanmayan bir performans yönetim sisteminin çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yaratabileceğini, performans sisteminin etkin ve adil kullanıldığı takdirde çalışanların örgüt içerisindeki etkinlik çabalarını arttırarak iş gören memnuniyetine olumlu katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir.

vi. İş güvencesi

Geleceğe dair endişe duymadan iş güvencesi ile çalışan kişiler, işletme faaliyetlerine daha etkin ve istekli şekilde katılacak ve böylece işini daha rahat ve kaliteli şekilde yapacaktır. Özellikle ileri yaşlardaki ve başka bir yerde iş bulması zor olan kişiler açısından iş güvencesi, çok önemli bir motivasyon ve memnuniyet kaynağıdır. Her şeyden öte kişinin kendini güvende hissetmesi doğrudan duygu durumuna olumlu yansıyacak ve birçok etkeni olumlu yönde etkileyecektir. Herkesçe bilinen bu durumun firma yöneticileri tarafından da dikkate alınarak çalışanları için iş güvencesi sağlaması önemli bir motivasyon kaynağı olacaktır.

Kötü çalışma koşullarının çalışanları aksine rahat ettirdiğini ve böylece iş temposunu düşürdüğünü bu durumun da zaman kaybı anlamına gelen her şeyin düzenli tutulması için ekstra çaba gerektirdiğini dile getirmişlerdir. Buna ek olarak, uygunsuz zaman çizelgeleri, tekrarlayan uzun çalışma saatlerinin işçileri yorması nedeniyle işgücü üretkenliğini etkilediğini, ayrıca kötü çalışma koşulları, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin de bozulmasına neden olduğunu ifade etmiştir. Böylesine dostça olmayan bir atmosfer, benlik saygısını, iş birliğini ve çalışanların yaratıcı fikirler üretme becerilerini zayıflattığını bu nedenle çalışma koşullarının hem bireysel çalışanın hem de genel olarak organizasyonun performansını arttırmada araçsal bir faktör olduğu tespit etmişlerdir (Mafini ve Poee, 2013).

2.4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN MOTİVASYON TEORİLERİ

Çalışan motivasyonunun nasıl sağlanacağını, iş doyumunun nasıl elde edileceğini ve devam ettirileceğine ilişkin iş gören memnuniyeti ile ilgili teoriler; çalışanın içsel faktörlerine önem ve öncelik veren *Kapsam Teorileri* ile çalışanın dışsal faktörlerine önem ve öncelik veren *Süreç Teorileri* olarak ikiye ayrılmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.202; Erken, 2013, s.12-23).

Çalışan memnuniyetini etkileyen motivasyon teorileri; Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. *Kapsam Teorileri* arasında; (i) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, (ii) Herzberg'in Çift Etmen Teorisi, (iii) McGregor'un X ve Y Teorisi sayılırken *Süreç Teorileri* arasında; (i) Beklenti Teorileri (Tolman'ın Beklenti Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi), (ii) Pekiştirme Teorisi, (iii) Eşitlik Teorisi, (iv) Amaç Teorisi sayılmaktadır.

2.4.1. Kapsam Teorileri

Bireylerin çalışma ortamlarında nasıl ve ne şekilde motive edilebilecekleri ve çalışanların memnuniyet seviyelerinin hangi şartlarda değişebileceği ile ilgili Kapsam Teorileri arasında; (i) *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi*, (ii) *Herzberg'in Çift Faktör Teorisi*, (iii) *Mc Gregor'un X ve Y Teorisi* yer almaktadır.

i. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow (1940-1950), insan ihtiyaçları modeli hiyerarşisini geliştirerek ihtiyaçları; fiziksel, güvenlik, ait olma ve sevgi, değer ve saygınlık, kendini gerçekleştirme olarak beş gruba ayırmıştır. Sypniewska (2014), Maslow'un insan ihtiyaçlarını belirli bir öncelik sırasına göre karşılama eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Luthans (1995), Maslow'un teorisinin modern iş hayatında motivasyon konusunda önemli bir katkı sağladığını ve örgütlerin çalışanlarını memnun ederek motivasyonlarını artıracağını iddia etmektedir. Bu teorik yaklaşımın sonucu olarak örgütün çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için her hiyerarşik düzeyde farklı teşvikler sunmasının yolunu açmıştır. Graham ve Weiner (1996), Maslow'un hiyerarşi tablosu, insan ihtiyaçlarını hafife alarak ihtiyaçları beş gruba ayırmasının konuyu basitleştirdiğini ve ihtiyaçlar

hiyerarşisine göre bir ihtiyaca karşı memnuniyetsizlik durumunu da açıklayamadığını iddia etmişlerdir.

ii. Herzberg'in çift faktör teorisi

Herzberg (1959), *motivasyon faktörlerini*; başarı, deneyim, işin kendisi, sorumluluk, büyüme ve ilerleme için terfi ve fırsat yoluyla statü değiştirme gibi kişisel algılara ve içsel duygulara dayandığını, *hijyen faktörlerini*; denetim, kişilerarası ilişkiler, yönetim, şirket politikası ve idaresi, terfi, maaşlar ve sosyal yardımlar, statü, iş güvenliği ve fiziksel çalışma koşulları gibi algı ve duyguların ise dışsal memnuniyeti sağlayan ve memnuniyetsizliğe neden olduğunu ifade etmiştir (Hong ve Waheed, 2011; Schermerhorn, 1993). Çalışan memnuniyetinin temel belirleyicileri içsel faktörler olup çalışanlar daha fazlasını elde etmek için motive olmaktadır. Hijyen faktörleri karşılanmadığında memnuniyetsizlik oluşurken, karşılandığında çalışanları motive etmemektedir (Ghafoor, 2012; Diem, 2016, s.11).

iii. Mc Gregor'un x ve y teorisi

Douglas Mc Gregor (1960), yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilere yönelik iki farklı varsayım kümesini içeren X ve Y Teorisi'ni geliştirmiştir (DeCenzo ve Robbins, 1994). *X teorisinin temel varsayımı*; çalışanlar işten hoşlanmaz ve bundan kaçınma eğilimindedir bu nedenle “böyle çalışanlar istenen hedeflere ulaşmak için sürekli kontrol edilmeli ve cezalandırılmalı” düşüncesini öne sürmektedir. *Y teorisinin temel varsayımı*; çalışanlar işlerine bağlı kalırsa öz-yönelimli veya öz-kontrol sahibi olabilirler düşüncesini öne sürmektedir (Gerçekler, 1998). McGregor'a göre Y Teorisi; daha geçerli ve daha fazla iş katılımı, özerklik ve sorumluluk olarak kabul edilmektedir (DeCenzo ve Robbins, 1994).

2.4.2. Süreç Teorileri

Şimşek ve Çelik (2015, s.100), çalışanların ihtiyaçlarına yönelik davranışsal eylemlerini seçme ve bu seçim sonucunda başarı elde edip etmediklerini inceleyen Süreç Teorilerinin; insanları teşvik eden ihtiyaçlara değil ödüllere odaklandığını ifade etmiştir. Süreç teorilerinin; (i) *Beklenti Teorileri* (Tolman'ın Beklenti Teorisi, Vroom'un Beklenti

Teorisi, Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi), (ii) *Pekiştirme Teorisi*, (iii) *Eşitlik Teorisi*, (iv) *Amaç Teorisi* olduğunu söylemiştir.

i. Beklenti teorileri

Tolman (1930) tarafından ortaya konulan Beklenti Teorisi'ne göre birey istenen ödülü elde etmek için belirli bir şekilde davranmaya karar vererek kendini bu davranışın sonucundan ne beklediğine ilişkin belirli bir davranış seçmeye kendini motive etmektedir (Ugah ve Arua, 2011). Victor Vroom (1960), beklentinin; bireysel algı ve kişisel davranışa dayandığını, bireyin çabasıyla ortaya çıkan beklentileri açıklamıştır (Liao, Liu ve Pi, 2011). Çaba ve performans ile kişinin çaba ve performanstan elde ettiği ödül arasında güçlü bir ilişki bulunmakta olup kişi; güçlü çabanın iyi bir performans ve iyi performansın da istenen ödülü getireceğine inandığı için motive olmaktadır (Lunenburg, 2011; Worrell. 2004). Porter ve Lawler (1960), Vroom Beklenti Modeli'ni genişleterek, Porter-Lawler Beklenti Modeli'ni geliştirmiştir (Barnet ve Simmering, 2006).

ii. Pekiştirme teorisi

Pavlov ve Skinner tarafından hayvanlar üzerinde yapılan deneylerdeki sonuçlara göre; davranışın sonucunda haz alınıyor ise davranış tekrarlanmakta, acı çekiliyor ise davranış terk edilmektedir (Eren, 2004, s. 545). Buradan hareketle kişi mutlu olduğunda davranış alışkanlık haline getirecek, mutsuz olduğunda ise davranış tekrar etmeyerek terk edecektir. Dolayısıyla çalışanlardan tekrar edilmesi istenilen davranışlar ödüllendirilmeli, tekrar edilmesi istenmeyen davranışlar ise ödüllendirilmemeli ve gerekiyorsa cezalandırılmalı gerektiği sonucu çıkarılmaktadır (Can ve diğ. 2009, s. 371).

iii. Eşitlik teorisi

Adams (1960) tarafından geliştiren Eşitlik Teorisi; çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görmeyi arzuladığı ve bu arzunun motivasyonu etkilediği anlayışına dayanmaktadır. Adams'a göre memnuniyet; algılanan girdi-çıktı dengesi tarafından belirlendiği için çalışanların “girdileri” ve “çıktıları” arasında bir denge kurulması hedeflenmelidir. *Girdiler*; eğitim seviyesi, deneyim, yetenek, beceri, çaba, sorumluluk, yaş gibi faktörlerdir iken, *çıktılar*; performans, maaş, iyi çalışma koşulları, sigorta, terfi, tanıma, statü ve fırsat olarak sayılmıştır (Oudejans, 2007). Al- Zawahreh ve Al-Madi

(2012), çalışanların kendi girdileri ve ödülleri arasında bir karşılaştırma yaptığını, eğer adil davranılmadığını düşünürlerse bu durumun memnuniyetsizlikle sonuçlanacağını, ödül oranlarının diğer çalışanlarından düşük olması halinde ise eşitsizliğin artacağını dile getirmişlerdir.

iv. Amaç teorisi

Locke (1976) tarafından geliştirilen Amaç Teorisi; bireylerin belirlediği hedefler ile motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiyi ölçmektedir. Teoriye göre, birey ulaşılması zor hedefler belirlediğinde motivasyon seviyesi hedefin zorluğu ölçüsünde artmakta; hedefler küçüldüğünde ise bireyin motivasyon seviyesi azalmaktadır. Amaç Teorisi'nin yöneticiler açısından başarılı olabilmesi için çalışanların amaçları ile örgüt amaçlarının birbirleriyle örtüşmesi gerekmektedir.

2.5. ÇALIŞAN MEMNUNİYETSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

Çalışanlar arasında moral ve motivasyon seviyesinin düşmesine neden olan memnuniyetsizlik duygusu; motivasyonun yüksek olmadığı çalışma ortamlarında yüksek verimliliği engellemekte hatta mevcut verim düzeyini düşürmektedir. Yapılan işlerin anlamsız ve sıkıcı olduğu kanaati ağır basarsa verimlilikte azalmanın yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Çalışan memnuniyetsizliği geniş kapsamlı olumsuz sonuçlara yol açacak, örneğin, yapılan işin kalitesini etkilemekle kalmayıp diğer tüm çalışanları da etkisi altına alacaktır. Bu nedenle çalışan memnuniyetsizliğinin örgütsel ve bireysel sonuçları olmak üzere genel olarak iki başlık altında incelenebilir.

2.5.1. Örgütsel Sonuçları

Yöneticilerin sorumluluğundaki çalışma alanlarında çalışanların motivasyonunun sağlanması ve morallerinin yüksek tutulması örgüt açısından önem arz eden bir konudur. Aksi bir durumda bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar arasında; (i) işe geç kalma ve devamsızlık, (ii) çalışan devir hızında artış, (iii) iş gücü verimliliğinde düşüş, (iv) müşteri sadakatinde azalma gibi durumlar sayılabilir. Aşağıda bunlara ilişkin kısa açıklamalarda bulunulmuştur.

i. İşe geç kalma ve devamsızlık

İşe geç kalma ve devamsızlık durumu işverenler açısından bir maliyet unsuru olup örgüt yöneticileri bu duruma engel olma veya azaltılmasına ilişkin çeşitli politikalar hayata geçirmektedir. Bu duruma engel olma adına yapılabilecek ilk şey ise iş gören memnuniyetini arttıracak uygulamaların hayata geçirilmesidir. Çalışan memnuniyeti ile işe devamsızlık arasında ters oranlı güçlü bir ilişki söz konusudur. Başka bir ifadeyle; çalışan memnuniyet arttıkça işe geç kalma ve devamsızlıklar azalmaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticileri devamsızlıkları ve geç kalmaları azaltabilme adına iş gören memnuniyetini artıracak çözümler uygulamaya koymak zorundadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.71; Birgül, 2007, s. 25).

ii. Çalışan devir hızında artış

Çalışan devir oranı; belli bir dönem, genellikle 1 yıl içinde işe giren veya işten çıkan çalışan sayısının ortalama çalışan sayısına orandır. Devir hızının düşük olması, çalışanların çalışma şart ve ortamından memnun oldukları anlamına gelmektedir. Çalışan memnuniyetinin düşük olması devir hızının artmasına neden olacaktır. Çalışanlar er ya da geç, yapmaktan zevk aldığı işi bulabilmek için işten ayrılacaktır. Özellikle işin zor ve ücretin düşük olduğu iş kollarında ve endüstrilerde çalışan devir oranı yüksektir. Sürekli bir iş gücü giriş-çıkışı söz konusudur (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Çalışan memnuniyeti, herhangi bir işletmenin başarısı için esastır. Yüksek bir iş gören memnuniyeti oranı, daha düşük bir işten ayrılma oranıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, çalışanların kariyerlerinden memnun kalması her işveren için bir öncelik olmalıdır. Bu, yönetim uygulamalarında iyi bilinen bir gerçek olsa da ekonomik gerileme gibi durumlarda işverenlerin bunu görmezden gelme eğilimindedir. Yüksek stres, şirket içinde iletişim eksikliği, takdir edilme eksikliği veya sınırlı yükselme fırsatı dahil olmak üzere, çalışanların işlerinden vazgeçip istifa etmelerinin birçok nedeni vardır. Yönetim, devir oranlarını düşürmeyi önemsiyorsa bu faktörleri aktif olarak iyileştirmeye çalışmalıdır. Bir ekonomik gerileme döneminde bile, çalışan devir hızında artış en çok kaçınılması gereken bir giderdir (Gregory, 2011).

Bu bilinen bir yönetim uygulaması olsa da ekonomik gerileme durumlarında işverenler bunu görmezden gelme eğilimindedir. Stres, şirket içinde iletişim eksikliği, tanıma eksikliği veya sınırlı büyüme fırsatı dahil olmak üzere, çalışanların işlerinden vazgeçip istifa etmelerinin birçok nedeni vardır. Yönetim, devir oranlarını düşürmeyi umuyorlarsa, bu faktörleri aktif olarak iyileştirmeye çalışmalıdır. Ekonomik bir gerileme döneminde bile, ciro en iyi kaçınılması gereken bir masraftır (Gregory, 2011).

iii. İşgücü verimliliğinde düşüş

Çalışan memnuniyetinin azalması ve çalışanların moralinin düşük olması işgücü verimliliğini düşmesine sebep olan önemli etkenler arasındadır. Yapılan işe çalışanın odaklanabilmesi için işi sevmesi ve çalışma şartlarından memnun olması gerekir. Çalışanın işgücü verimindeki düşüş birlikte çalıştığı grubun diğer üyelerinin de performansını olumsuz yönde etkileyecektir. İşverenler etkin bir çalışma ortamını temin edebilmek için iş gören memnuniyetini arttırarak çalışma şartlarını beklenen ölçüde iyileştirmesi gerekmektedir. Ancak böylelikle işgücü verimliliğinin azalmasına engel olmuş veya işgücü verimliliğinin artmasının sağlamış olunabilir (Van Scotter, 2000).

iv. Müşteri sadakatinin azalması

Chi ve Gursoy (2009), tarafından yapılan çalışmada iş gören memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelenerek her ikisinin de firmanın finansal performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırması sonucu ortaya çıkan bulgularda; müşteri memnuniyetinin finansal performans üzerinde olumlu önemli etkiye sahipken, iş gören memnuniyetinin finansal performans üzerinde doğrudan önemli bir etkisinin olmadığı görülmüş fakat iş gören memnuniyeti ile finansal performans arasında müşteri memnuniyetinin aracılık ettiği dolaylı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Müşteri sadakati ile ilişkili önemli diğer bir etken de çalışanın yapmış olduğu işten duyduğu memnuniyet düzeyidir. İş ortamından memnun olan çalışanların işini yaparken duyduğu heyecan, müşterilere de olumlu yansarak onlarla olumlu etkileşim yaşanmasına katkı sağlar. Ancak çalışanlardaki motivasyon eksikliği işletmeye sadık müşterilerin işletmeye olan sadakatini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe istihdam edilen çalışanların doğrudan müşteri ile muhatap olması iş

gören memnuniyeti-müşteri sadakati ilişkisini daha çok ön plana çıkarmaktadır. Bu yüzden müşterilerin mutlu olabilmesinde ve sadakatlerinin devamlılığının sağlanmasında mutlu çalışanlar etkin bir faktördür (Doğan ve Kılıç, 2008).

Ampirik literatürde, çalışanın tutum ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Çalışanların işleri hakkında hissettikleri iş deneyimleri üzerinde, aynı zamanda müşteri memnuniyeti, satışlar ve kâr gibi somut ticari sonuçlar üzerinde de etkiye sahiptir. Çalışanlar, işlerinde ve işle ilgili etkileşimlerinde müşteri odaklı bir yaklaşıma sahip olarak bir kuruluşun başarısına güçlü bir şekilde katkıda bulunabilir. Ancak, işlerinden memnun kalırlarsa bunu yapma olasılıkları daha yüksektir. “Firmalar, çalışanları arasında yüksek iş tatmini sağlamak için ne yapmalıdır?” sorusuna *Fortune 100 Şirketlerinin* uygulamalarında yer alan aşağıdaki stratejik adımları içeren bütüncül bir yaklaşımın sergilenmesi gerekmektedir (Bulgarella, 2005):

- Çalışanlar arasındaki memnuniyetsizliğin temel nedenleri belirlenmeli,
- Seçilmiş diğer şirketlerde en iyi uygulamalara ilişkin kıyaslama çalışmaları yürütülmeli,
- Şirket genelinde ve dünya çapında kullanılabilecek iş gören memnuniyeti ölçüm sistemleri geliştirilmeli,
- Çalışan memnuniyeti düzenli olarak izlenmeli,
- Çalışanlar, rekabet avantajının birincil kaynağı olarak görülmeli,
- Toplam çalışan refahı için kaygı duyulmalı ve öncelikler arasında yer almalı,
- Anlamlı çalışan katılımı ve etkili iletişim kanalları geliştirilmeli,
- İnsan kaynağının yönetimi için yönetsel hesap verebilirlik uygulanmalıdır.

2.5.2. Bireysel Sonuçları

Çalışan memnuniyetini etkileyen bazı sorunların bireysel sonuçları olabilmektedir. Bu sorunlar arasında; (i) *stres ve huzursuzluk*, (ii) *tükenmişlik*, (iii) *işe duyarsızlık*, (iv) *dikkat eksikliği ve hata yapma eğilimindeki artış* gibi durumlar sayılabilir. Aşağıda bunlara ilişkin kısa açıklamalar yer almaktadır.

i. Stres ve huzursuzluk

Stresin örgütsel davranış ve bireyin sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri bilinmektedir. Çalışma alanlarında ve iş ortamında ortaya çıkan stresin değişik sebepleri bulunmaktadır. Bunlar arasında; işin sevilmemesi, çalışma ortamının uygun olmaması, işveren ya da yöneticilerin çalışanlar üzerindeki baskı ve tacizleri gibi sebepler sayılabilir. Bu sebepler az veya çok doğrudan veya dolaylı olarak çalışan üzerinde stres ve huzursuzluğa yol açmaktadır. Söz konusu bu stres ve huzursuzluk ise çalışanın memnuniyet düzeyini doğrudan etkilemektedir (Parmaksız, Ersöz, Özseven ve Ersöz, 2013).

ii. Tükenmişlik

Tükenmişlik; çalışanların yoğun ve stresli iş hayatı nedeniyle ortaya çıkan enerji düşüklüğü, yorgunluk ve bitkinlik halleri olarak tanımlanabilir. Bu durumdaki diğer bir deyişle tükenmişlik hali yaşayan çalışanların işe odaklanması ve verimli şekilde çalışması oldukça zordur. Tükenmişlik halinin ortaya çıkmasında çalışanların bireysel sorunlarının yanı sıra işle veya iş ortamıyla ilgili sorunlar da etkili olabilmektedir. Genel olarak ifade etmek gerekirse birçok etken tükenmişlik halinin ortaya çıkmasına yol açabilir (Basri, 2009, s.48).

iii. İşe duyarsızlık

Çalışanın işe duyarsızlaşması başka bir ifadeyle yabancılaşması, işin gerektirdiği roller ile çalışanın kendi öz doğası arasındaki uyumsuzluğun bir sonucu olarak gösterilmektedir (Meszaros, 2004). İş süreçlerinin çalışanın katılımı olmadan belirlenmesi, yapılan işin duygusal olarak ihtiyaçları karşılamaması kendine özgü olanı bastırmasına yol açmaktadır. Böyle bir açıdan bakıldığında çalışanın işe yabancılaşması kaçınılmazdır (Özbek, 2011, s.233).

Alanıyla veya bir işe başladığı pozisyonla hiç ilgisi olmayan bir çalışan, başlangıçta elinden gelenin en iyisini yapabilir. Ancak, başarılı olmak için içsel bir motivasyon olmadığı için bu çalışan sık sık işten sıkılır. Günlük işi sıradan bulmak, bireyin işe gelme ve işi iyi yapma arzusunu azaltır. Bu durumda, çalışan işe gelmeye devam edebilir, ancak çabası asgari düzeyde olacaktır (Gregory, 2011).

Aksine, bir çalışan pozisyonu idare edemeyecek kadar bunalmış olabilir; sorumluluklar çok zorlayıcı olabilir. Böyle bir durumda çalışan, kendisine uygun şekilde meydana okuyan iş özellikleriyle ihtiyaç duyduğu finansal güvenliği sunan başka bir pozisyon arayacaktır; böylece, ilk şirketin çalışan devir hızını arttıracak diğer bir ifadeyle işten ayrılacaktır (Koslowsky ve Krausz, 2002).

iv. Dikkat eksikliği ve hata yapma eğiliminde artış

Yapılan işten memnun olmayan çalışanlar, işe ve müşterilere yeteri ölçüde odaklanmamaktadır. Dikkat eksikliği nedeniyle çalışanda hata yapma eğilimi artmaktadır. Dolayısıyla çalışanda ortaya çıkan hata ve kalitesiz hizmet sunumu fazlaşmaktadır. Müşterilerden gelen bir veya bir grup çalışanla ilgili sürekli bir şikâyet gelmesi müşterilerin mutsuz olma eğiliminde artış olduğunu göstermektedir. Ayrıca artan bu şikayetler beraberinde çalışanda dikkat eksikliğini ve hata yapma eğilimini artıracaktır (Reşitoğlu, 2011, s.71).

Yüksek performansa sahip çalışanları elde tutmak için firmalar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu örgütsel tutumları teşvik etmeye çalışır. *Bilgi ekonomisinin* yükselişiyle birlikte, iş gören memnuniyeti ve bağlılığı kritik konular haline gelmiştir. Drucker'a (1997) göre “... gelişmiş ülkelerin tek karşılaştırmalı avantajı, bilgi çalışanlarının sağlanmasında yatmaktadır.” Bilgi, bireylerin kafasında depolanan, hareketli bir kaynak olup bilgi çalışanları, bunları kolaylıkla yanlarında taşıyabilir. Bu nedenle, yüksek nitelikli ve yüksek performanslı çalışanları çekmek ve tutmak çok önemli hale gelmektedir. Bazı ampirik çalışmalar, iş gören memnuniyetinin örgütsel bağlılık ve sadakatin güçlü bir belirleyicisi olduğunu, ciro ve devamsızlık ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışan devir hızının öncülleri ve bağıntılarına ilişkin meta-analizlerinde, Griffeth ve ark. (2000), genel iş tatmininin ve yön tatmininin işten çıkmanın güçlü yordayıcıları olduğunu bulmuştur (Matzler ve Renzl, 2006).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İŞ GÖRENİN ÇALIŞMA MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: MULTİNET UP UYGULAMASI

Çalışmanın bu bölümünde; yukarıda kavramsal ve teorik çerçevesi verilen konunun “Multinet Up” firması özelinde uygulanan anketlerin analizi yer almaktadır. Analize geçmeden önce çalışmada yer alan analizin yapılmasına katkı sağlayan unsurlar ve söz konusu analize ilişkin teknik açıklamalar yer almaktadır. Daha sonra “*Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ile İş Görenin Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Multinet Up Uygulaması*” ele alınmaktadır. Elde edilen genel datalardan hareketle ayrıntılı veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir.

3.1. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu başlık altında analize temel teşkil eden araştırmanın; *konusu, amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, metodoloji ve hipotezleri, veri toplam araçları, verilerin toplanması ve analizi* ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Araştırma konusunu; *yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarının yetkinliklerin süreçlere dahil edilmesiyle çalışanların memnuniyetine etkileri ile iş gören memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme değişkenleri arasındaki ilişki* oluşturmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Uygulama aşaması “Multinet Up” firma çalışanlarınca gerçekleştirilen bu araştırmayla; *hizmet sektöründe çalışan insan kaynağının yetkinlik bazlı performans değerlendirmesinin çalışanlar üzerindeki etkisi ve iş gören memnuniyeti ile arasında nasıl bir ilişki olduğunu ve bu iki değişkenin alt boyutlar arasındaki ilişki düzeyi ve durumunun belirlenmesi* amaçlanmaktadır.

Araştırmanın temel amacı ; “yetkinlik bazlı performans değerlendirme” bağımsız değişkeni ile “iş gören memnuniyeti” bağımlı değişkeni arasında bir ilişki olup olmadığını sorgulamaktır. Bu amaç çerçevesinde incelenen unsurlar aşağıdaki gibidir.

- Çalışan memnuniyeti düzeyi; cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine ve çalışanın işletmede geçirdiği çalışma süresine ve departmanlara göre farklılaşmakta mıdır?
- Çalışanların Yetkinlik bazlı performans değerlendirme hakkındaki algıları: cinsiyetlerine, yaş gruplarına, eğitim düzeyine, işletmede geçirdiği çalışma süresine, departmanlara göre farklılaşmakta mıdır?
- “Yetkinlik bazlı performans değerlendirme iş gören memnuniyetini etkilemekte midir?”
- Etkiliyorsa; cinsiyete, yaş gruplarına, eğitim düzeyine, o işletmede geçirilen çalışma süresine, departmanlara göre farklılaşmakta mıdır?

Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesinin temel amacı, yüksek performanslı çalışanları ortalama performans gösteren çalışanlardan ayırmaktır. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında temel amaç bu olsa da yetkinliklere, “üstün” veya beklenen performans düzeyine dayalı performans değerlendirmede söz konusu yetkinlik için gerekli davranış göstergeleri açıkça tanımlanmakta ve raporlanmaktadır. Böylelikle değerlendirilen ile değerlendirici arasındaki etkili iletişim kolaylaşır ve geri bildirim süreci daha iyi çalışır.

3.1.3. Kapsam

Bilindiği gibi günümüzde küreselleşme, bilgi çağı ve teknolojik gelişmelerin doğal bir sonucu olarak rekabet hızla yoğunluk kazanmaktadır. Bu rekabet ortamında işletmeleri birbirinden ayıran temel unsur ürün yada teknoloji değil bunlara inovasyon ve başarılı hizmet uygulamalarıyla derinlik kazandıran insan kaynağı olmuştur. Bu farklılıkları insanların yetkinlikleri sağlar. Bu nedenle her geçen gün firmalar, yetkinliklere daha çok önem vermekte ve yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamalarını daha çok kullanılmaktadır. Bahse konu bu uygulamalar ile doğru işe doğru çalışanın yerleştirilmesi, çalışanın kendini geliştirmesi, örgüt bağlılığı ve iş doyumunu yüksek çalışanlar haline gelmesi hedeflenmektedir (Reşitoğlu, 2011, s.2).

Araştırmanın uygulama aşamasının gerçekleştirildiği “Multinet Up” firması; Dünyada ve Türkiye’de, Akıllı Hizmet Çözümleri’ni kurumsal harcamalar ve maaş dışı ödemeler alanında kullanan ilk şirket olarak zengin ürün ve hizmet yelpazesi ile sektörde lider konumundadır. Multinet Up, Akıllı Hizmet Çözümleri ile şirketlerin öğle yemeği, akaryakıt, konaklama, ayni yardım, kapı geçiş kontrolü ve mesai takibi gibi tüm kurumsal ihtiyaçlarını tek bir kart ile yönetmelerine olanak vermektedir. Kurumsal harcamalar için ödeme, denetleme, güvenlik ve muhasebeleştirme kolaylığı sağlamaktadır. Dolayısıyla firmanın ürünlerini pazarlamada satış departmanı çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle söz konusu departmanda çalışanların iş gören memnuniyetinin yüksek tutulması firmanın karlılığına doğrudan etki edecek bir faktördür.

Satış yöneticileri, bireysel satış elemanlarının motivasyonu ve tüm satış gücünün motivasyonu ile ilgilenir. İyi motive olmuş bir satış elemanının işinden memnun olması beklenir. Sonuç olarak da bu satış elemanlarının müşterilere tatmin edici hizmetler sunması beklenmektedir. Satış temsilcilerinin iş tatminini zenginleştirmek için hem içsel hem de dışsal motivasyonların çok önemli olduğu keşfedilmiştir (Ogunnaike, Akinbola ve Ojo, 2014).

Tazminatın, işletmelerde iş gören memnuniyeti üzerindeki önemli etkisi yaygın olarak kabul edilmektedir. Ancak buna rağmen ve insan doğasının karmaşıklığı göz önüne alındığında, ekonomik motivasyonu diğer teşviklerle tamamlamanın artan önemini kabul etmek gerekir. Örneğin: mesleki başarıya ulaşmak, iş tasarımı veya iş zenginleştirme ve tanınma gibi. Bu nedenle satış yöneticisi memnuniyetinin potansiyel öncüllerinin yalnızca ücret değişkenlerini değil, aynı zamanda firmadan alınan eğitim, organizasyon içinde mevcut terfi ve çalışanın iş tasarımı gibi tamamen ekonomik olmayan diğer faktörleri de içerdiği düşünülmektedir (Garrido, Pérez ve Antón, 2005).

Araştırma evrenini; İstanbul ilindeki hizmet sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini; kolayda örnekleme yoluyla belirlenen yeni nesil finansal teknoloji ve hizmet şirketi olan “Multinet Up” firma çalışanlarından araştırmaya katılmayı kabul edenler oluşturmaktadır.

Araştırmada örneklem seçme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır. Uygulamada kolayda örnekleme yönteminin kullanım oranının %53 olduğunu ifade edilmiştir. Benzer şekilde Türkiye’de yapılan çalışmaların yaklaşık %90’ında kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığı da belirtilmektedir (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015).

3.1.4. Metodoloji ve Hipotezler

Araştırmanın konusu olan çalışan memnuniyet ile yetkinlik bazlı performans değerlendirme değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için betimsel yöntemden yararlanılarak anket kullanılmıştır.

Araştırmada ilişkinin tespiti için kullanılan tarama modeli; öncesinde veya bulunulan zamanda içinde bulunan durumu, olduğu şekli ile betimleyen, tanımlamayı hedefleyen bir araştırma yöntemidir. Tarama modelinde amaç, araştırmaya konu olan sebebi doğru, tarafsız bir şekilde gözlemleyip, durum tespiti yapmaktır. Tarama modelinde; gözleme, kaydetme, olaylar arasındaki ilişkileri tespit etme, kontrol edilen değişmez ilişkiler üzerinde genellemelere ulaşma vardır. Tarama modelinde olayları olduğu gibi kaydetme sınıflama en başta olan özellik olmasının yanı sıra yorum ve değerlendirme de yapılmak zorunludur. Tarama modelinde belli bir zamanda çok geniş bir sahada bilgi toplamak hedeflenir. Toplanan veriler istatistiksel işlemlere elverişli olacak şekilde yaygın ve çok sayıda fert, durum ve olaylara ait olmalıdır (Yıldırım, 1966, s.67).

Bu çalışmada, araştırma konusu olan yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile iş gören memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek için betimsel yöntemden yararlanılarak anket kullanılmıştır. Böylece araştırmaya dahil olan bireyler üzerinde herhangi bir manipülasyon olmadan bireylerin yetkinlik bazlı performans

değerlendirmeye ilişkin algıları ile çalışma memnuniyeti arasındaki ilişkinin araştırma zamanındaki durumunu betimlemek mümkün olacaktır (İrem Gül, 2017, s.63).

Çevrim içi elektronik ölçek kullanma kararı alınırken literatürden yararlanılmış, oluşan şartlar ve avantajlar dikkate alınmıştır. İnternet ve dünya çapında birçok farklı sosyal statüdeki insanların elindeki internet destekli cihazların çoğalmasi sayesinde, araştırmacılar şimdiye dek hiç olmadığı kadar farklı bir nüfusa ulaşabilmektedir. Çevrimiçi mesaj platformları aracılığıyla sosyal ağlar üzerinden katılımcılara ve hedeflenen e-posta listelerinin kullanılmasıyla, araştırmacıların çevrimiçi anketler ve testler ile çeşitli katılımcıları bir araya getirme fırsatları olmuştur (Casler, Bickel ve Hackett, 2013, s.2156). Bu yeni ortam aracılığıyla iletişim faaliyetlerinin miktarı artmış, buna bağlı olarak sanal topluluklar, çevrimiçi ilişkiler ve web yoluyla iletişimin çeşitli yönleri hakkında yapılan temel araştırmalarda da önemli bir artış olmuştur (Sarı, 2019, s.90).

Araştırma çerçevesinde kullanılan hipotezler araştırmanın teorik çerçevesine uygun olarak oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında sınıanan *hipotezler* şunlardır:

- H1: Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile iş gören memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H1₁: Yetkinlik bazlı performans değerlendirme boyutları ile iş gören memnuniyeti boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Olumlu olarak algılanan yetkinlik bazlı performans değerlendirme, iş gören memnuniyeti pozitif yönde etkilemektedir.
- H2₁: Yetkinlik bazlı performans boyutları, yönetim ve işletme içi ilişkileri pozitif yönde etkilemektedir.
- H2₂: Yetkinlik bazlı performans boyutları, kariyer ve gelişim olanaklarını pozitif yönde etkilemektedir.
- H2₃: Yetkinlik bazlı performans boyutları, ücret dışı olanakları pozitif yönde etkilemektedir.
- H2₄: Yetkinlik bazlı performans boyutları, iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.
- H3: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, iş gören memnuniyeti grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.

- H3₁: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, yönetim ve işletme içi ilişkiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.
- H3₂: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, kariyer ve gelişim olanakları grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.
- H3₃: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, ücret dışı olanaklar grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.
- H3₄: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, iletişim grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.
- H4: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, yetkinlik bazlı performans değerlendirme grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.
- H4₁: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, eğitim ve tatmin grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.
- H4₂: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, zaman yönetimi ve iletişim grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.
- H4₃: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.

3.1.5. Veri Toplama Araçları

Katılımcıların yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile iş gören memnuniyeti düzeylerinin ölçüldüğü bu çalışmada kullanılan ankette, *Kişisel Bilgi Formu* ve *Çalışan Memnuniyet ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği* olmak üzere iki bölüm bulunmaktadır.

3.1.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların sosyodemografik bilgilerine ulaşmak için kullanılan Kişisel Bilgi Formu kapsamında; *cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki toplam çalışma süresi ve çalıştığı departman* ile ilgili bilgiler toplanmıştır.

3.1.5.2. Çalışan Memnuniyet ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ölçeği

Anket; Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967’de geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) ve Smith,

Kental ve Hulin tarafından 1969’da geliştirilen İş Betimlemesi Ölçeği (Job Descriptive Index, JDI) dikkate alınarak hazırlanmıştır. Anket iki ana boyuttan ve toplam 35 sorudan oluşmaktadır. Bu ana boyutlar; (i) Çalışan Memnuniyet Boyutu ve (ii) Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutudur. Anketin ilk bölümü olan *Çalışan Memnuniyet Boyutu*; kendi içinde dört alt boyuttan oluşmaktadır ve bunun içinde 22 soru vardır. Bu alt boyutlar arasında; (i) *Yönetim ve işletme içi ilişkiler*, (ii) *Kariyer ve gelişim olanakları*, (iii) *Ücret dışı olanaklar*, (iv) *İletişim* yer almaktadır. 5’li Likert tarzı ölçeklendirilmiş ve ifadeler “1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kısmen Memnunum, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum” şeklinde puanlanmıştır. Anketin ikinci bölümü olan *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu* ise kendi içinde üç alt boyuttan (faktörden) ve toplam 13 sorudan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar arasında; (i) *Eğitim ve tatmin*, (ii) *Zaman yönetimi ve iletişim*, (iii) *Ücret ve beklentiler* yer almaktadır. Bu ifadeler 5’li Likert ölçeği kullanılarak deneklerin değerlendirmesine sunulmuştur. “1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen Katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum” (Reşitoğlu, 2011, s.96-97). Ölçeklerde puan arttıkça “olumlu”, düştükçe “olumsuz” durum ortaya çıkmaktadır.

3.1.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile iş gören memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerekli istatistikî analizler yapılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 25 ve AMOS 23 yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada anketin ana boyutlarının ve alt boyutlarının güvenirlik analizi için Cronbach’s Alpha analizi, normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir (Tablo 4). Ayrıca araştırmada kullanılan ölçek yapılarına doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Elde edilen veriler normal dağılım (Bkz. Tablo 4) gösterdiğinden, araştırmanın hipotezleri değerlendirilirken parametrik test yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiki anlamlılık $p<0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık
Çalışan Memnuniyeti	197	-,757	1,263

Yönetim ve işletme içi ilişkiler	197	-1,010	1,258
Kariyer ve gelişim olanakları	197	-,802	1,050
Ücret dışı olanaklar	197	-,317	-,316
İletişim	197	-,902	1,472
Yetkinlik Bazlı Performans	197	-,515	1,379
Eğitim ve tatmin	197	-,595	1,248
Zaman yönetimi ve iletişim	197	-,535	1,386
Ücret ve beklentiler	197	-,949	1,463

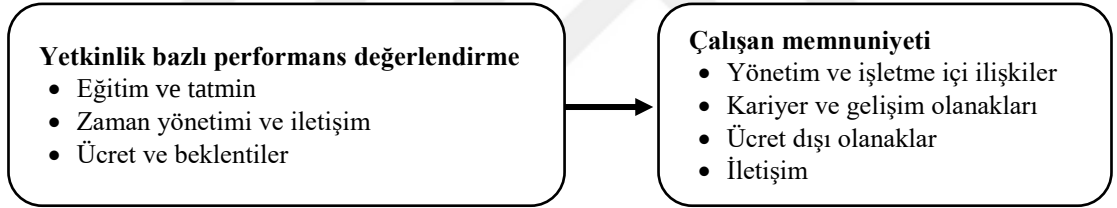
Seçer (2015), normal dağılım varsayımının; “çarpıklık ve basıklık” değerleri bakılarak değerlendirilmesinin daha doğru bir yaklaşım olduğunu değerlendirmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklıkla basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul etmektedir. Gerçekleştirilen analizlerin neticesinde değişkenlerin tümünün ifade edilen aralıklarda bulunduğu, aşırı uç değerlerin bulunmadığı ve normal dağılım hipotezini temin ettiği belirlenmiştir, parametrik testlerin uygulanabilirliği neticesine ulaşılmıştır.

3.2. BULGULAR VE ANALİZ

Araştırma bulguları öncelikle uygulamanın yapıldığı firma özelinde değerlendirilmelidir. Ortaya çıkan pozitif hususların güçlendirilerek devam ettirilmesi, negatif hususların öncelikle gerekli düzeltici önlemlerin alınarak iş gören memnuniyetini azaltan unsurların ortadan kaldırılması ve sonrasında iş gören memnuniyetinin üst düzeye çıkarılması için plan ve politika önerilerinin hazırlanması yönünde önlemler alınmalıdır. En sonunda ise ele edilen bu sonuçlardan hareketle hizmet sektöründeki diğer benzer firmaların da yararlanabilmesi için araştırma ve araştırma sonuçları daha geniş bir hedef kitleye duyurulması için çaba sarf edilmelidir.

3.2.1. Araştırmanın Modeli

İfade edilen araştırma hipotezleri doğrultusunda önerilen araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma bir bağımsız değişken ve bir bağımlı değişkenden oluşmaktadır. Bağımsız değişken; “*Yetkinlik bazlı performans değerlendirme*”, bağımlı değişken; “*Çalışan memnuniyeti*” olarak belirlenmiştir.

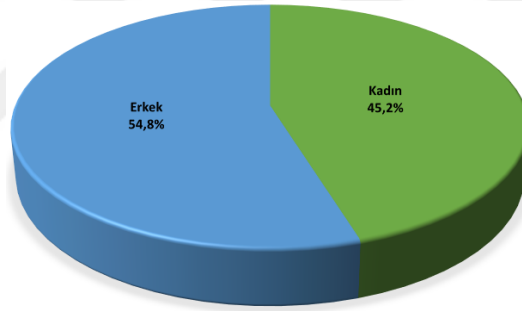
3.2.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu kısımda katılımcıların sosyo-demografik özellikleri olan; *cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi ve çalıştığı departmanlara göre dağılımları* frekans analizi ile incelenmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

	Demografik Özellik	N	%
Cinsiyet	Kadın	89	45,2
	Erkek	108	54,8
	Toplam	197	100,0

Tablo 5’te gerçekleştirilen frekans analizi sonuçlarına göre; katılımcıların %54,8’inin erkek ve %45,2’sinin kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet durumu yüzde oranları dağılımlarına ilişkin grafik Şekil 2’de sunulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu, erkeklerden (%54,8) oluşmaktadır.



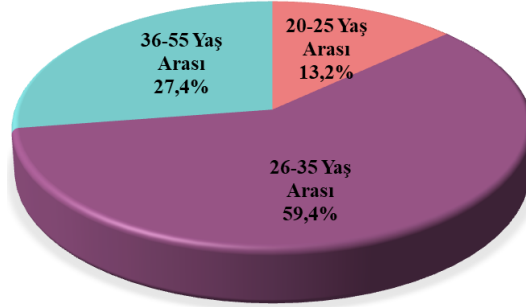
Şekil 2: Katılımcıların Cinsiyet Durumu Dağılımı

Tablo 6: Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım

	Demografik Özellik	N	%
Yaş	20-25 yaş arası	26	13,2
	26-35 yaş arası	117	59,4
	36-45 yaş arası	46	23,4
	46-55 yaş arası	8	4,1
	Toplam	197	100,0

Tablo 6’da gerçekleştirilen frekans analizi sonuçlarına göre; katılımcıların %59,4’ünün 26-35 yaşlarında olduğu görülmektedir. Daha anlamlı ve doğru sonuçları elde etmek için kısıtlılığa yol açan 46-55 yaş arası değişkeni, 36-45 yaş arası değişkeni ile birleştirilerek 36-55 yaş arası olarak yeniden adlandırılmış ve katılımcıların yaş

durumu yüzde oranları dağılımlarına ilişkin grafik Şekil 3’de sunulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu, 26-35 yaş arası (%59,4) kişilerden oluşmaktadır.

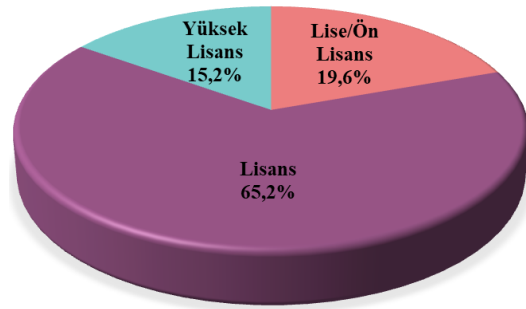


Şekil 3: Kalıtımcıların Yaş Durumu Dağılımı

Tablo 7: Kalıtımcıların Eğitimlerine İlişkin Dağılım

	Demografik Özellik	N	%
Eğitim	Lise	13	6,6
	Ön lisans	36	18,3
	Lisans	120	60,9
	Yüksek lisans	28	14,2
	Toplam	197	100,0

Tablo 7’de gerçekleştirilen frekans analizi sonuçlarına göre; katılımcıların %60,9’unun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Daha anlamlı ve doğru sonuçları elde etmek için kısıtlılığa yol açan lise değişkeni, ön lisans değişkeni ile birleştirilerek lise/ön lisans olarak yeniden adlandırılmış ve katılımcıların eğitim durumu yüzde oranları dağılımlarına ilişkin grafik Şekil 4’te sunulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu, lisans (%65,2) düzeyinde eğitilmiş kişilerden oluşmaktadır.

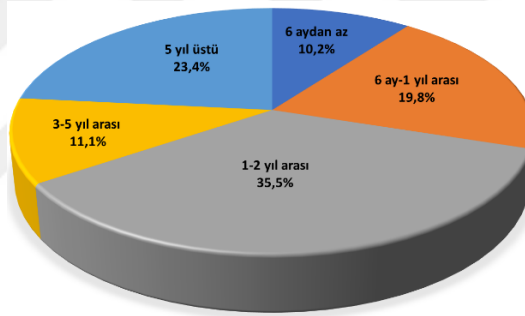


Şekil 4: Kalıtımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

Tablo 8: Kalımcıların Çalışma Süresine İlişkin Dağılım

	Demografik Özellik	N	%
Çalışma Süresi	6 aydan az	20	10,2
	6 ay-1 yıl arası	39	19,8
	1-3 yıl arası	70	35,5
	3-5 yıl arası	22	11,1
	5 yıl üstü	46	23,4
	Toplam	197	100,0

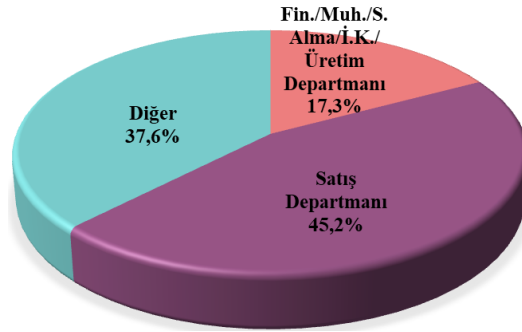
Tablo 8’de gerçekleştirilen frekans analizi sonuçlarına göre; katılımcıların %35,5’inin 1-3 yıl arası, %23,4’ünün 5 yıl üstü, %19,8’inin 6 ay – 1 yıl arası, %11,2’sinin 3-5 yıl arası ve %10,2’sinin 6 aydan az çalışma süresinin olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma süresi yüzde oranları dağılımlarına ilişkin grafik Şekil 5’te sunulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu, 1-3 yıl arasında (%35,5) çalışma süresine sahip kişilerden oluşmaktadır.

**Şekil 5:** Katılımcıların Çalışma Süresi Durumu Dağılımı**Tablo 9:** Kalımcıların Çalıştıkları Departmanlara İlişkin Dağılım

	Demografik Özellik	N	%
Departman	Finans/ Muhasebe Departmanı	20	10,2
	İnsan Kaynakları Departmanı	4	2,0
	Satın Alma Departmanı	3	1,5
	Satış Departmanı	89	45,2
	Üretim Departmanı	7	3,6
	Diğer	74	37,6
	Toplam	197	100,0

Tablo 9’da gerçekleştirilen frekans analizi sonuçlarına göre; katılımcıların %45,2’sinin satış departmanında çalıştığı görülmektedir. Daha anlamlı ve doğru sonuçları elde etmek için kısıtlılığa yol açan değişkenler birleştirilerek finans/muhasebe/insan kaynakları/satın alma/üretim departmanı olarak yeniden adlandırılmış ve katılımcıların

çalıştığı departmanların yüzde oranları dağılımlarına ilişkin grafik Şekil 6’te sunulmuştur. Katılımcıların çoğunluğu, satış departmanında (%45,2) çalışan kişilerden oluşmaktadır.



Şekil 6: Kalımcıların Çalıştığı Departman Durumu Dağılımı

3.2.3. Güvenirlilik Analizi

Araştırmanın bu kısmında iş gören memnuniyeti ve yetkinlik bazlı performans ifadelerine verilen cevapların güvenilirlik katsayıları Cronbach Alfa katsayısı ile irdelenmiştir. Literatürde kabul gören Cronbach Alpha katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıdaki gibidir (Özdamar, 1999, s.513);

- “0.00 < Katsayı < 0.40 ise ölçek *güvenilir değildir*.”
- “0.40 < Katsayı < 0.60 ise ölçek *düşük güvenilirliktedir*.”
- “0.60 < Katsayı < 0.80 ise ölçek *oldukça güvenilirdir*.”
- “0.80 < Katsayı < 1.00 ise ölçek *yüksek derecede güvenilirdir*”.

Tablo 10: Güvenirlilik Analizi Bulguları

Anketler	Cronbach's Alpha	N
Çalışan Memnuniyeti	,960	22
Yönetim ve işletme içi ilişkiler	,941	11
Kariyer ve gelişim olanakları	,886	4
Ücret dışı olanaklar	,772	5
İletişim	,741	2
Yetkinlik Bazlı Performans	,951	13
Eğitim ve tatmin	,920	6
Zaman yönetimi ve iletişim	,891	4
Ücret ve beklentiler	,826	3

Tablo 10’da görüldüğü gibi iş gören memnuniyeti ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,960 olarak tespit edilmiş ve alt boyutlarının güvenilirlik kat sayıları da sırasıyla 0,941; 0,886; 0,772 ve 0,741 olarak tespit edilmiştir. Yetkinlik

bazlı performans ölçeğinin toplam güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,951 olarak tespit edilmiş ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları da sırasıyla 0,920; 0,891 ve 0,826 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgulara göre anketlerin geçerli ve güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır (Özdamar, 1999, s. 513).

3.2.4. Araştırma Kullanılan Yapılara Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), daha önceden açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiş faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamaktadır (Özdamar, 2004). Kullanılan ölçek yapıları literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler olduğu için açıklayıcı faktör analizine yer verilmemiş olup DFA ile sınanmıştır. Veri toplama vasıtası olarak kullanılan “Çalışan Memnuniyeti Ölçeği” ve “Yetkinlik Bazlı Performans Ölçeği” toplamda 35 maddeden oluşmaktadır. Her bir ölçek için ayrı ayrı DFA yapılmış olup Büyüköztürk, Akgün, Özkahveci ve Demirel (2004), tarafından kabul edilen uyum indeksleri sınır değerleri araştırmada temel alınmıştır.

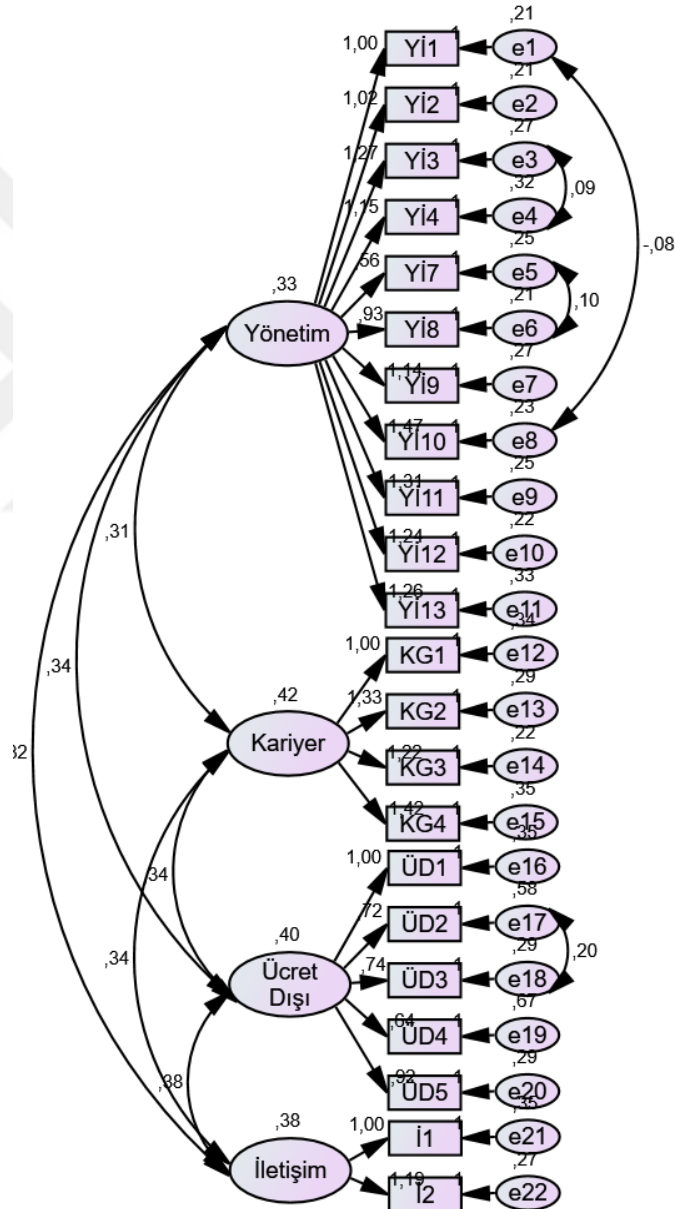
Çalışan Memnuniyeti Ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizlerinden elde edilen ilişkisiz model ve çok faktörlü model uyum iyiliği değerleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 11: İç Kontrol Sistemi Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2 / sd	3,624	3,034	≤ 5
GFI	,744	,802	
CFI	,843	,880	$\geq 0,80$
NFI	,797	,833	
RMSEA	,116	,092	≤ 0.05

İlişkisiz modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerler $\chi^2_{(203)}=735,622$, $p<0.001$, $\chi^2 / sd = 3,624$, GFI=0.744, CFI=0.843, NFI=0.797, RMSEA=0.116’dır. Tablo 11’de belirtilen uyum indeksleri sınır değerlerine göre iyi uyum indeks değerlerine sahip olmadığı belirlenmiştir. Modifikasyon indeks değerleri incelendiğinde yönetim ve işletme içi ilişkiler boyutu altında yer alan 1. madde

ile 8. madde, 3 madde ile 4. madde ve 5. madde ile 6. madde arasındaki hata kovaryans değerleri ile ücret dışı olanaklar boyutu altında yer alan 17. madde ile 18. madde arasındaki hata kovaryans değerleri arasındaki ilişkinin dikkate alınmasının gerekli olduğuna karar verilmiştir. Bu sonuca göre “madde çiftleri aynı gizil değişken altında yer aldığı ve anlamca birbirine yakın olduğu” değerlendirilebilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004). Söz konusu maddeler arasındaki hatalar kovaryanslarla ilişkilendirildikten sonra oluşturulan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 7).



Şekil 7: Çalışan Memnuniyeti Ölçeği DFA Sonuçları

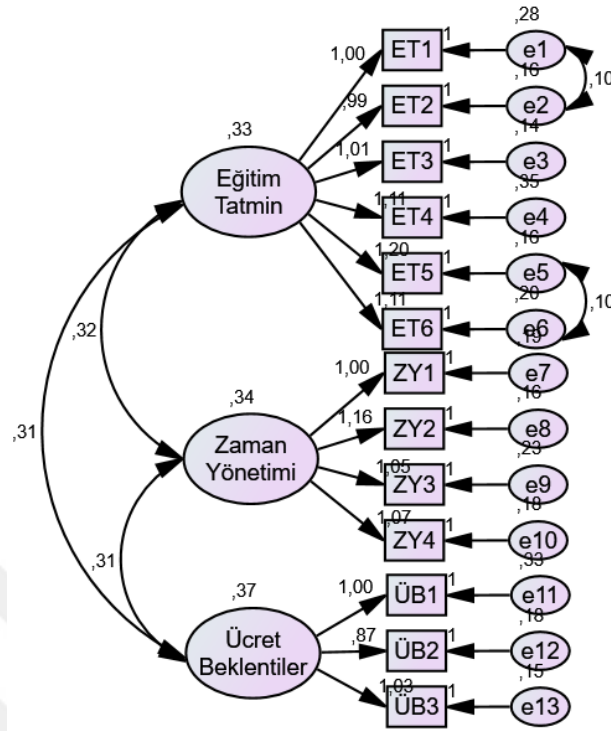
Şekil 7’te oluşturulan çok faktörlü modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $\chi^2_{(199)}=603,786$, $p<0.001$, $\chi^2/sd = 3,034$, GFI=0.802, CFI=0.880, NFI=0.833, RMSEA=0.092’dir. Büyüköztürk ve diğerlerine (2004) göre RMSEA değeri kabul edilebilir sınırdan olmamasına rağmen Samancıoğlu, Bağlıbel ve Bindak (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre “RMSEA değerinin 0,08-0,10 arasında olması” “vasat uyum” olarak değerlendirebileceği ve kabul edebileceği” belirlenmiştir. Sonuç olarak DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, dört yapıdan ve 22 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir.

Yetkinlik Bazlı Performans Ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizlerinden elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Yetkinlik Bazlı Performans Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2/sd	4,039	2,599	≤ 5
GFI	,844	,897	
CFI	,910	,954	$\geq 0,80$
NFI	,885	,928	
RMSEA	,125	,090	≤ 0.05

İlişkisiz modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $\chi^2_{(62)}=250,424$, $p<0.001$, $\chi^2/sd = 4,039$, GFI=0.844, CFI=0.910, NFI=0.885, RMSEA=0.125’dir. Tablo 11’de belirtilen uyum indeksleri sınır değerlerine göre iyi uyum indeks değerlerine sahip olmadığı belirlenmiştir. Modifikasyon indeks değerleri incelendiğinde eğitim ve tatmin boyutu altında yer alan 1. madde ile 2. madde ve 5. madde ile 6. madde arasındaki hata kovaryans değerleri arasındaki ilişkinin dikkate alınmasının gerekli olduğuna karar verilmiştir. Bu sonuca göre “madde çiftleri aynı gizil değişken altında yer aldığı ve anlamca birbirine yakın olduğu” değerlendirilebilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2004). Söz konusu maddeler arasındaki hatalar kovaryanslarla ilişkilendirildikten sonra oluşturulan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 8).



Şekil 8: Yetkinlik Bazlı Performans Ölçeği DFA Sonuçları

Şekil 8’da oluşturulan çok faktörlü modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $\chi^2_{(60)}=155,947$, $p<0.001$, $\chi^2/sd = 2,599$, GFI=0.897, CFI=0.954, NFI=0.928, RMSEA=0.090’dır. Büyüköztürk ve diğerlerine (2004) göre RMSEA değeri kabul edilebilir sınırdan olmamasına rağmen Samancıoğlu, Bağlıbel ve Bindak (2015) tarafından yapılan araştırmaya göre “RMSEA değerinin 0,08-0,10 arasında olması” “vasat uyum” olarak değerlendirebileceği ve kabul edebileceği” belirlenmiştir. Sonuç olarak DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, üç yapıdan ve 13 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir.

3.2.5. Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlerini; toplam kalite yönetimi uygulamalarından “iş gören memnuniyeti” ve alt boyutlarından “yönetim ve işletme içi ilişkiler”, “kariyer ve gelişim olanakları”, “ücret dışı olanaklar” ve “iletişim”, “yetkinlik bazlı performans” ve alt boyutlarından “eğitim ve tatmin”, “zaman yönetimi ve iletişim” ve “ücret ve beklentiler” oluşturmaktadır. Çalışmanın bu kısmında değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 13: Değişkenlere İlişkin Betimsel Analizi Sonuçları

Ölçek	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Çalışan Memnuniyeti	197	1,00	5,00	4,09	,64
Yönetim ve işletme içi ilişkiler	197	1,00	5,00	4,19	,66
Kariyer ve gelişim olanakları	197	1,00	5,00	3,79	,84
Ücret dışı olanaklar	197	1,00	5,00	4,14	,62
İletişim	197	1,00	5,00	3,98	,78
Yetkinlik Bazlı Performans	197	1,00	5,00	4,04	,61
Eğitim ve tatmin	197	1,00	5,00	4,05	,65
Zaman yönetimi ve iletişim	197	1,00	5,00	4,03	,66
Ücret ve beklentiler	197	1,00	5,00	4,04	,65

Yukarıdaki Tablo 13'teki betimsel analiz sonuçları irdelendiğinde;

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların iş gören memnuniyeti ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,09 \pm 0,64$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, yönetim ve işletme içi ilişkiler ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,19 \pm 0,66$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, kariyer ve gelişim odakları ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,79 \pm 0,84$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, ücret dışı olanaklar ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,14 \pm 0,62$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 ve iletişim ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $3,98 \pm 0,78$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların yetkinlik bazlı performans ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,04 \pm 0,61$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, eğitim ve tatmin ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,05 \pm 0,65$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, zaman yönetimi ve iletişim ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması $4,03 \pm 0,66$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 ve ücret ve beklentiler ifadelerine

verdiği yanıtların ortalaması $4,04 \pm 0,65$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

3.2.6. Fark Testleri ve Genel Değerlendirme

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi ve çalıştığı departman ile değişkenlerden elde etmiş oldukları ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınmıştır.

Tablo 14: Cinsiyete Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Cinsiyet	f	$\bar{X}$	SS	t	p
Çalışan Memnuniyeti	Kadın	89	3,99	,66	2,122	,035
	Erkek	108	4,18	,61		
Yönetim ve işletme içi ilişkiler	Kadın	89	4,09	,70	2,116	,036
	Erkek	108	4,28	,61		
Kariyer ve gelişim olanakları	Kadın	89	3,69	,84	1,565	,119
	Erkek	108	3,88	,84		
Ücret dışı olanaklar	Kadın	89	4,01	,62	2,729	,007
	Erkek	108	4,25	,59		
İletişim	Kadın	89	3,94	,78	,719	,473
	Erkek	108	4,02	,78		
Yetkinlik Bazlı Performans	Kadın	89	4,01	,56	,708	,480
	Erkek	108	4,07	,65		
Eğitim ve tatmin	Kadın	89	4,02	,62	,574	,566
	Erkek	108	4,07	,68		
Zaman yönetimi ve iletişim	Kadın	89	3,99	,59	,821	,413
	Erkek	108	4,06	,72		
Ücret ve beklentiler	Kadın	89	4,00	,58	,622	,534
	Erkek	108	4,06	,70		

Bağımsız örneklem t testinin neticeleri Tablo 14'te gösterilmiştir, analiz sonucunda; araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyetine göre iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler ve ücret dışı olanaklar algıları istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmakta ($p < 0,05$) ve erkeklerin iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler ve ücret dışı olanaklar algıları kadınlara göre daha yüksektir. Ayrıca araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyetine göre kariyer ve gelişim odakları, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler algıları istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0,05$). Yani, araştırmaya dahil olan katılımcıların cinsiyeti, iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler ve ücret dışı olanaklar grup ortalama skorları arasında farklılık oluştururken kariyer ve

gelişim odakları, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 15: Yaşa Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Çalışan Memnuniyeti	(1)20-25 Yaş Arası	26	4,30	,61	2,531	,082	
	(2)26-35 Yaş Arası	117	4,02	,63			
	(3)36-55 Yaş Arası	54	4,16	,63			
Yönetim ve işletme içi ilişkiler	(1)20-25 Yaş Arası	26	4,37	,62	2,503	,084	
	(2)26-35 Yaş Arası	117	4,11	,64			
	(3)36-55 Yaş Arası	54	4,29	,70			
Kariyer ve gelişim olanakları	(1)20-25 Yaş Arası	26	3,93	,94	,920	,400	
	(2)26-35 Yaş Arası	117	3,73	,88			
	(3)36-55 Yaş Arası	54	3,87	,71			
Ücret dışı olanaklar	(1)20-25 Yaş Arası	26	4,40	,60	2,946	,055	
	(2)26-35 Yaş Arası	117	4,08	,57			
	(3)36-55 Yaş Arası	54	4,14	,69			
İletişim	(1)20-25 Yaş Arası	26	4,35	,64	3,621	,029	1→2
	(2)26-35 Yaş Arası	117	3,90	,80			
	(3)36-55 Yaş Arası	54	3,99	,75			
Yetkinlik Bazlı Performans	(1)20-25 Yaş Arası	26	4,30	,55	2,930	,056	
	(2)26-35 Yaş Arası	117	4,01	,57			
	(3)36-55 Yaş Arası	54	3,98	,70			
Eğitim ve tatmin	(1)20-25 Yaş Arası	26	4,32	,61	2,724	,068	
	(2)26-35 Yaş Arası	117	4,02	,61			
	(3)36-55 Yaş Arası	54	3,98	,73			
Zaman yönetimi ve iletişim	(1)20-25 Yaş Arası	26	4,32	,67	2,984	,053	
	(2)26-35 Yaş Arası	117	4,00	,61			
	(3)36-55 Yaş Arası	54	3,95	,75			
Ücret ve beklentiler	(1)20-25 Yaş Arası	26	4,26	,56	1,862	,158	
	(2)26-35 Yaş Arası	117	3,99	,65			
	(3)36-55 Yaş Arası	54	4,04	,67			

Tek yönlü varyans analizi neticeleri Tablo 15'te gösterilmiştir, analiz sonucunda; katılımcıların yaşına göre iletişim algıları istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca araştırmaya dahil olan katılımcıların yaşı, iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Ayrıca

istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu Bonferroni post hoc testi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde;

a) 20-25 yaşlarında olan katılımcıların iletişim algıları 26-35 yaşlarında olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,050$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 16: Eğitime Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Eğitim	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Çalışan Memnuniyeti	(1)Lise/Ön Lisans	49	4,12	,73	,102	,903	
	(2)Lisans	120	4,09	,56			
	(3)Yüksek Lisans	28	4,05	,76			
Yönetim ve işletme içi ilişkiler	(1)Lise/Ön Lisans	49	4,18	,75	,032	,968	
	(2)Lisans	120	4,20	,58			
	(3)Yüksek Lisans	28	4,21	,83			
Kariyer ve gelişim olanakları	(1)Lise/Ön Lisans	49	3,90	,99	,813	,445	
	(2)Lisans	120	3,78	,78			
	(3)Yüksek Lisans	28	3,65	,87			
Ücret dışı olanaklar	(1)Lise/Ön Lisans	49	4,25	,62	1,109	,332	
	(2)Lisans	120	4,11	,58			
	(3)Yüksek Lisans	28	4,06	,75			
İletişim	(1)Lise/Ön Lisans	49	3,98	,94	,038	,963	
	(2)Lisans	120	3,99	,67			
	(3)Yüksek Lisans	28	3,95	,93			
Yetkinlik Bazlı Performans	(1)Lise/Ön Lisans	49	4,15	,65	1,021	,362	
	(2)Lisans	120	4,01	,54			
	(3)Yüksek Lisans	28	3,99	,78			
Eğitim ve tatmin	(1)Lise/Ön Lisans	49	4,19	,64	1,726	,181	
	(2)Lisans	120	3,99	,62			
	(3)Yüksek Lisans	28	4,05	,80			
Zaman yönetimi ve iletişim	(1)Lise/Ön Lisans	49	4,20	,65	2,690	,070	
	(2)Lisans	120	3,99	,62			
	(3)Yüksek Lisans	28	3,88	,84			
Ücret ve beklentiler	(1)Lise/Ön Lisans	49	3,97	,85	,382	,683	
	(2)Lisans	120	4,07	,51			
	(3)Yüksek Lisans	28	4,01	,79			

Tek yönlü varyans analizi neticeleri Tablo 16’da gösterilmiştir, analiz sonucunda; katılımcıların eğitimi, iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 17: Çalışma Süresine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Çalışma Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Çalışan Memnuniyeti	(1)6 Aydan Az	20	4,71	,36	7,512	,000	1→2,3,4,5
	(2)6 Ay - 1 Yıl Arası	39	4,10	,57			
	(3)1-2 Yıl	70	3,93	,57			
	(4)3-5 Yıl Arası	22	3,90	,89			
	(5)5 Yıl Üstü	46	4,17	,56			
Yönetim ve işletme içi ilişkiler	(1)6 Aydan Az	20	4,79	,32	6,052	,000	1→2,3,4,5
	(2)6 Ay - 1 Yıl Arası	39	4,18	,57			
	(3)1-2 Yıl	70	4,03	,61			
	(4)3-5 Yıl Arası	22	4,06	,98			
	(5)5 Yıl Üstü	46	4,27	,60			
Kariyer ve gelişim olanakları	(1)6 Aydan Az	20	4,69	,42	8,989	,000	1→2,3,4,5
	(2)6 Ay - 1 Yıl Arası	39	3,80	,83			
	(3)1-2 Yıl	70	3,64	,77			
	(4)3-5 Yıl Arası	22	3,35	1,00			
	(5)5 Yıl Üstü	46	3,85	,76			
Ücret dışı olanaklar	(1)6 Aydan Az	20	4,54	,55	3,956	,004	1→3,4
	(2)6 Ay - 1 Yıl Arası	39	4,18	,58			
	(3)1-2 Yıl	70	3,99	,58			
	(4)3-5 Yıl Arası	22	4,00	,79			
	(5)5 Yıl Üstü	46	4,23	,55			
İletişim	(1)6 Aydan Az	20	4,68	,44	6,340	,000	1→2,3,4,5
	(2)6 Ay - 1 Yıl Arası	39	4,00	,78			
	(3)1-2 Yıl	70	3,79	,73			
	(4)3-5 Yıl Arası	22	3,75	1,09			
	(5)5 Yıl Üstü	46	4,08	,61			
Yetkinlik Bazlı Performans	(1)6 Aydan Az	20	4,53	,51	4,076	,003	1→2,3,4,5
	(2)6 Ay - 1 Yıl Arası	39	4,06	,47			
	(3)1-2 Yıl	70	3,98	,54			
	(4)3-5 Yıl Arası	22	3,95	,95			
	(5)5 Yıl Üstü	46	3,94	,56			
Eğitim ve tatmin	(1)6 Aydan Az	20	4,59	,49	4,652	,001	1→3,4,5
	(2)6 Ay - 1 Yıl Arası	39	4,11	,47			
	(3)1-2 Yıl	70	3,98	,61			
	(4)3-5 Yıl Arası	22	3,92	,99			
	(5)5 Yıl Üstü	46	3,93	,61			
Zaman yönetimi ve iletişim	(1)6 Aydan Az	20	4,50	,54	2,972	,021	1→3,5
	(2)6 Ay - 1 Yıl Arası	39	4,01	,67			
	(3)1-2 Yıl	70	3,98	,57			
	(4)3-5 Yıl Arası	22	3,97	,95			
	(5)5 Yıl Üstü	46	3,95	,62			
Ücret ve beklentiler	(1)6 Aydan Az	20	4,45	,60	2,360	,055	
	(2)6 Ay - 1 Yıl Arası	39	4,02	,50			
	(3)1-2 Yıl	70	3,99	,63			
	(4)3-5 Yıl Arası	22	3,97	,96			
	(5)5 Yıl Üstü	46	3,97	,60			

Tek yönlü varyans analizi neticeleri Tablo 17’de gösterilmiştir, analiz sonucunda; katılımcıların çalışma süresine göre iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin ve zaman yönetimi ve iletişim algıları istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca araştırmaya dahil olan katılımcıların çalışma süresi, ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Ayrıca istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu Bonferroni post hoc testi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde;

a) 6 aydan daha az çalışma süresi olan katılımcıların iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, iletişim ve yetkinlik bazlı performans algıları diğer çalışma süresi gruplarına göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,050$) sonucuna ulaşılmıştır.

b) 6 aydan daha az çalışma süresi olan katılımcıların ücret dışı olanaklar algıları 1-3 yıl ve 3-5 yıl arası çalışma süresi olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,050$) sonucuna ulaşılmıştır.

c) 6 aydan daha az çalışma süresi olan katılımcıların eğitim ve tatmin algıları 1-3 yıl, 3-5 yıl arası ve 5 yıldan fazla çalışma süresi olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,050$) sonucuna ulaşılmıştır.

d) 6 aydan daha az çalışma süresi olan katılımcıların zaman yönetimi ve iletişim algıları 1-3 yıl ve 5 yıldan fazla çalışma süresi olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,050$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 18: Çalışılan Departmana Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Çalışılan Departman	f	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Çalışan Memnuniyeti	(1) Finans/Muhasebe/İnsan Kaynakları/Satın Alma/Üretim	34	4,15	,62	3,832	,023	2→3
	(2) Satış Departmanı	89	3,96	,68			
	(3) Diğer	74	4,23	,55			
Yönetim ve işletme içi ilişkiler	(1) Finans/Muhasebe/İnsan Kaynakları/Satın Alma/Üretim	34	4,23	,65	2,893	,058	
	(2) Satış Departmanı	89	4,08	,74			
	(3) Diğer	74	4,32	,54			
Kariyer ve gelişim olanakları	(1) Finans/Muhasebe/İnsan Kaynakları/Satın Alma/Üretim	34	3,91	,83	5,679	,004	2→3
	(2) Satış Departmanı	89	3,58	,88			
	(3) Diğer	74	4,00	,76			
Ücret dışı olanaklar	(1) Finans/Muhasebe/İnsan Kaynakları/Satın Alma/Üretim	34	4,15	,59	1,012	,365	
	(2) Satış Departmanı	89	4,08	,64			
	(3) Diğer	74	4,21	,60			
İletişim	(1) Finans/Muhasebe/İnsan Kaynakları/Satın Alma/Üretim	34	4,12	,66	5,042	,007	2→3
	(2) Satış Departmanı	89	3,79	,89			
	(3) Diğer	74	4,15	,63			
Yetkinlik Bazlı Performans	(1) Finans/Muhasebe/İnsan Kaynakları/Satın Alma/Üretim	34	4,26	,53	3,039	,050	1→2
	(2) Satış Departmanı	89	3,96	,68			
	(3) Diğer	74	4,04	,53			
Eğitim ve tatmin	(1) Finans/Muhasebe/İnsan Kaynakları/Satın Alma/Üretim	34	4,27	,56	2,825	,062	
	(2) Satış Departmanı	89	3,96	,74			
	(3) Diğer	74	4,05	,56			
Zaman yönetimi ve iletişim	(1) Finans/Muhasebe/İnsan Kaynakları/Satın Alma/Üretim	34	4,19	,61	1,453	,236	
	(2) Satış Departmanı	89	3,96	,72			
	(3) Diğer	74	4,03	,61			
Ücret ve beklentiler	(1) Finans/Muhasebe/İnsan Kaynakları/Satın Alma/Üretim	34	4,31	,51	4,226	,016	1→2
	(2) Satış Departmanı	89	3,94	,74			
	(3) Diğer	74	4,02	,56			

Tek yönlü varyans analizi neticeleri Tablo 18’de gösterilmiştir, analiz sonucunda; katılımcıların çalıştığı departman birimine göre iş gören memnuniyeti, kariyer ve gelişim olanakları, iletişim, yetkinlik bazlı performans ve ücret ve beklentiler algıları istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca araştırmaya dahil olan katılımcıların çalıştığı departman birimi, yönetim ve işletme içi ilişkiler, ücret dışı olanaklar, eğitim ve tatmin ve zaman yönetimi ve iletişim grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmamaktadır. Ayrıca istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğu Bonferroni post hoc testi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde;

a) Diğer grubu altında toparlanan departmanlarda çalışan katılımcıların iş gören memnuniyeti, kariyer ve gelişim olanakları ve iletişim algıları satış departmanında çalışan katılımcılara göre daha yüksek olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,050$) sonucuna ulaşılmıştır.

b) Satış departmanında çalışan katılımcıların yetkinlik bazlı performans ve ücret ve beklentiler algıları finans/muhasebe/insan kaynakları/satın alma/üretim departmanlarında çalışan katılımcılara göre düşük olduğu ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p<0,050$) sonucuna ulaşılmıştır.

Genel bir değerlendirme sunmak adına spesifik fark testlerinden elde edilen bulgular Tablo 19 ile özetlenmiştir.

Tablo 19: Fark Testlerinin Genel Değerlendirmesi

Hipotezler	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Çalışma Süresi	Çalışılan Departman
H3: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, <i>iş gören memnuniyeti</i> grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.	✓	X	X	✓	✓
H3 ₁ : Çalışanların sosyodemografik özellikleri, <i>yönetim ve işletme içi ilişkiler</i> grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.	✓	X	X	✓	X
H3 ₂ : Çalışanların sosyodemografik özellikleri, <i>kariyer ve gelişim olanakları</i> grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.	X	X	X	✓	✓
H3 ₃ : Çalışanların sosyodemografik özellikleri, <i>ücret dışı olanaklar</i> grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.	✓	X	X	✓	X
H3 ₄ : Çalışanların sosyodemografik özellikleri, <i>iletişim</i> grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.	X	✓	X	✓	✓
H4: Çalışanların sosyodemografik özellikleri, <i>yetkinlik bazlı performans değerlendirme</i> grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.	X	X	X	✓	✓
H4 ₁ : Çalışanların sosyodemografik özellikleri, <i>eğitim ve tatmin</i> grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.	X	X	X	✓	X
H4 ₂ : Çalışanların sosyodemografik özellikleri, <i>zaman yönetimi ve iletişim</i> grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.	X	X	X	✓	X
H4 ₃ : Çalışanların sosyodemografik özellikleri, <i>ücret ve beklentiler</i> grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmaktadır.	X	X	X	X	✓

* X: Red ✓: Kabul

3.2.7. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, iş gören memnuniyeti ile yetkinlik bazlı performans arasındaki ilişki irdelenmiştir. Değişkenler oransal/aralıklı ölçekler olduğu ve normal dağılım varsayımını sağladığı için parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon Analizi”yle incelenmiş, istatistiki anlamlılık $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının değerlendirme ölçütleri şöyledir (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006);

- “ $0,00 = r_p$ ise *ilişki yoktur*.”
- “ $0,00 < r_p < 0,29$ ise *düşük düzeyde* ilişki vardır.”
- “ $0,30 < r_p < 0,69$ ise *orta düzeyde* ilişki vardır.”
- “ $0,70 < r_p < 0,99$ ise *yüksek düzeyde* ilişki vardır.”
- “ $1,00 = r_p$ ise *mükemmel* ilişki vardır”.

Tablo 20: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Çalışan Memnuniyeti	r_p	1	,967**	,892**	,828**	,838**	,624**	,589**	,544**	,608**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2. Yönetim ve işletme içi ilişkiler	r_p		1	,803**	,723**	,772**	,583**	,539**	,511**	,588**
	p			,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
3. Kariyer ve gelişim olanakları	r_p			1	,679**	,721**	,557**	,533**	,472**	,544**
	p				,000	,000	,000	,000	,000	,000
4. Ücret dışı olanaklar	r_p				1	,663**	,582**	,576**	,507**	,515**
	p					,000	,000	,000	,000	,000
5. İletişim	r_p					1	,492**	,463**	,428**	,481**
	p						,000	,000	,000	,000
6. Yetkinlik Bazlı Performans	r_p						1	,962**	,928**	,862**
	p							,000	,000	,000
7. Eğitim ve tatmin	r_p							1	,837**	,753**
	p								,000	,000
8. Zaman yönetimi ve iletişim	r_p								1	,724**
	p									,000
9. Ücret ve beklentiler	r_p									1
	p									

** $p < 0,05$

Tablo 20'deki Pearson Korelasyon testi sonuçları incelendiğinde;

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, iş gören memnuniyeti düzeyleriyle yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek ve orta düzeyde korelasyon vardır ($0,544 \leq r_p \leq 0,967$, $p < 0,05$). Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile iş gören memnuniyeti arasında ilişki olduğu için "*H1: Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile iş gören memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.*" hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, yönetim ve işletme içi ilişkiler düzeyleriyle kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek ve orta düzeyde korelasyon vardır ($0,511 \leq r_p \leq 0,803$, $p < 0,05$).

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, kariyer ve gelişim olanakları düzeyleriyle ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek ve orta düzeyde korelasyon vardır ($0,472 \leq r_p \leq 0,721$, $p < 0,05$).

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, ücret dışı olanaklar düzeyleriyle iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek ve orta düzeyde korelasyon vardır ($0,507 \leq r_p \leq 0,663$, $p < 0,05$).

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, iletişim düzeyleriyle yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde korelasyon vardır ($0,428 \leq r_p \leq 0,492$, $p < 0,05$).

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, yetkinlik bazlı performans düzeyleriyle eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde korelasyon vardır ($0,862 \leq r_p \leq 0,962$, $p < 0,05$).

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, eğitim ve tatmin düzeyleriyle zaman yönetimi ve iletişim ve ücret ve beklentiler düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde korelasyon vardır ($0,753 \leq r_p \leq 0,837$, $p < 0,05$).

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, zaman yönetimi ve iletişim düzeyleriyle ücret ve beklentiler düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde korelasyon vardır ($r_p = 0,724$, $p < 0,05$).

Değişkenlerin kendi arasındaki ilişkiler genel olarak değerlendirildiğinde; değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek ve orta düzeyde ilişki olduğu için “*H1₁: Yetkinlik bazlı performans değerlendirme boyutları ile iş gören memnuniyeti boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi desteklenmiştir.

3.2.8. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular ve Hipotez Çözümlemesi

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan model kapsamında regresyon analizleri yapılmış ve yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanın performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda kurulan regresyon modelleri için yapılan lineer regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyona analizi bulguları tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 21: Yetkinlik Bazlı Performansın Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	1,467	,239		6,149	,000	124,100*	,389
Yetkinlik Bazlı Performans (X)	,651	,058	,624	11,140	,000		
Bağımlı değişken: Çalışan Memnuniyeti (Y)							

* $p < 0,001$

Yetkinlik bazlı performansın, iş gören memnuniyeti üzerinde ne derecede etkili olduğunu saptamak için gerçekleştirilen lineer regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve yetkinlik bazlı performansın, iş gören memnuniyetinin varyansının %38,9'unu açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2 = ,389$; $F_{(1,195)} = 124,100$, $p < 0,001$). Bulunan sonuçlara göre; yetkinlik bazlı performans, iş gören memnuniyetini pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı ($\beta = 0,624$,

$t=11,140$, $p<0,001$) saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya dahil olan *katılımcıların yetkinlik bazlı performans düzeyleri, iş gören memnuniyetini anlamlı etkilemektedir.* Oluşturan modelin denklemi;

$$Y = 1,467 + 0,651 X \text{ denklemi kurulmuştur.}$$

Yetkinlik bazlı performans, iş gören memnuniyetini pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı için “*H2: Olumlu olarak algılanan yetkinlik bazlı performans değerlendirme, iş gören memnuniyeti pozitif yönde etkilemektedir.*” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 22: Yetkinlik Bazlı Performans Boyutlarının Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar				F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p	VIF		
Sabit	1,530	,257		5,960	,000		37,494*	,368
Eğitim ve tatmin (X _{ET})	,172	,115	,170	1,500	,135	3,936		
Zaman yönetimi ve İletişim (X _{ZY})	,076	,108	,076	,707	,481	3,575		
Ücret ve beklentiler (X _{ÜB})	,411	,092	,404	4,486	,000	2,479		
Bağımlı değişken: Yönetim ve işletme içi ilişkiler (Y_{vi})								

* $p<0,001$

Yetkinlik bazlı performans boyutlarının, yönetim ve işletme içi ilişkiler üzerinde ne derecede etkili olduğunu saptamak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve yetkinlik bazlı performans boyutlarının, yönetim ve işletme içi ilişkilerin varyansının %36,8’ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,368$; $F_{(3,193)}=37,494$, $p<0,001$). Bulunan sonuçlara göre; yönetim ve işletme içi ilişkileri, ücret ve beklentiler pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordarken ($\beta=0,404$, $t=4,486$, $p<0,001$) eğitim ve tatmin ($\beta=0,170$, $t=1,500$, $p>0,05$) ve zaman yönetimi ve iletişim ($\beta=0,076$, $t=0,707$, $p>0,05$) anlamlı yormadığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya dahil olan *katılımcıların yetkinlik bazlı performanslarından ücret ve beklentiler düzeyleri modele anlamlı katkı sağlarken yetkinlik bazlı performanslarından eğitim ve tatmin ile zaman yönetimi ve iletişim modele anlamlı katkı sağlamamaktadır.* Oluşturan modelin denklemi;

$$Y_{vi} = 1,530 + 0,172 X_{ET} + 0,076 X_{ZY} + 0,411 X_{ÜB} \text{ denklemi kurulmuştur.}$$

“H2₁: Yetkinlik bazlı performans boyutları, yönetim ve işletme içi ilişkileri pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi, ücret ve beklentilerin yönetim ve işletme içi ilişkiler üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, ancak yönetim ve işletme içi ilişkiler üzerinde eğitim ve tatmin ve zaman yönetimi ve iletişimin anlamlı etkisinin olmadığı için yetkinlik bazlı performans boyutlarının, yönetim ve işletme içi ilişkiler üzerinde aynı etkiye sahip olmadığı değerlendirilmiştir. Bu sebeplerden dolayı hipotezinin reddedilmesine karar verilmiştir.

Tablo 23: Yetkinlik Bazlı Performans Boyutlarının Kariyer ve Gelişim Olanakları Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar				F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p	VIF		
Sabit	,581	,337		1,723	,086		31,870*	,331
Eğitim ve tatmin (X _{ET})	,385	,151	,298	2,549	,012	3,936		
Zaman yönetimi ve İletişim (X _{ZY})	-,022	,142	-,017	-,154	,878	3,575		
Ücret ve beklentiler (X _{ÜB})	,432	,121	,332	3,583	,000	2,479		
Bağımlı değişken: Kariyer ve gelişim olanakları (Y _{KG})								

* $p < 0,001$

Yetkinlik bazlı performans boyutlarının, kariyer ve gelişim olanakları üzerinde ne derecede etkili olduğunu saptamak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve yetkinlik bazlı performans boyutlarının, kariyer ve gelişim olanakların varyansının %33,1’ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2 = ,331$; $F_{(3,193)} = 31,870$, $p < 0,001$). Bulunan sonuçlara göre; kariyer ve gelişim olanakları, eğitim ve tatmin ($\beta = 0,298$, $t = 2,549$, $p < 0,05$) ve ücret ve beklentiler ($\beta = 0,332$, $t = 3,583$, $p < 0,001$) pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordarken zaman yönetimi ve iletişim ($\beta = -0,017$, $t = -0,154$, $p > 0,05$) anlamlı yormadığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya dahil olan *katılımcıların yetkinlik bazlı performanslarından eğitim ve tatmin ile ücret ve beklentiler düzeyleri modele anlamlı katkı sağlarken yetkinlik bazlı performanslarından zaman yönetimi ve iletişim modele anlamlı katkı sağlamamaktadır*. Oluşturan modelin denklemi;

$$Y_{KG} = 0,581 + 0,298 X_{ET} - 0,022 X_{ZY} + 0,332 X_{ÜB} \text{ denklemi kurulmuştur.}$$

“H2₂: Yetkinlik bazlı performans boyutları, kariyer ve gelişim olanakları pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi, eğitim ve tatmin ve ücret ve beklentilerin kariyer ve gelişim olanakları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, ancak kariyer ve gelişim olanakları üzerinde zaman yönetimi ve iletişimin anlamlı etkisinin olmadığı için yetkinlik bazlı performans boyutlarının, kariyer ve gelişim olanakları üzerinde aynı etkiye sahip olmadığı değerlendirilmiştir. Bu sebeplerden dolayı hipotezinin reddedilmesine karar verilmiştir.

Tablo 24: Yetkinlik Bazlı Performans Boyutlarının Ücret Dışı Olanaklar Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p		
Sabit	1,759	,243		7,249	,000		
Eğitim ve tatmin (X _{ET})	,391	,109	,415	3,596	,000	3,936	34,171* ,347
Zaman yönetimi ve İletişim (X _{ZY})	,026	,102	,028	,253	,800	3,575	
Ücret ve beklentiler (X _{ÜB})	,173	,087	,182	1,991	,048	2,479	
Bağımlı değişken: Ücret dışı olanaklar (Y _{ÜD})							

* p<0,001

Yetkinlik bazlı performans boyutlarının, ücret dışı olanaklar üzerinde ne derecede etkili olduğunu saptamak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve yetkinlik bazlı performans boyutlarının, ücret dışı olanakların varyansının %34,7’sini açıklayabildiği anlaşılmaktadır (R²=,347; F_(3,193)=34,171 p<0,001). Bulunan sonuçlara göre; ücret dışı olanakları, eğitim ve tatmin (β=0,415, t=3,596, p<0,001) ve ücret ve beklentiler (β=0,182, t=1,991, p<0,05) pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordarken zaman yönetimi ve iletişim (β=0,028, t=0,253, p>0,05) anlamlı yormadığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların yetkinlik bazlı performanslarından eğitim ve tatmin ile ücret ve beklentiler düzeyleri modele anlamlı katkı sağlarken yetkinlik bazlı performanslarından zaman yönetimi ve iletişim modele anlamlı katkı sağlamamaktadır. Oluşturan modelin denklemi;

$$Y_{ÜD} = 1,759 + 0,391 X_{ET} + 0,026 X_{ZY} + 0,173 X_{ÜB} \text{ denklemi kurulmuştur.}$$

“H2₃: Yetkinlik bazlı performans boyutları, ücret dışı olanakları pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi, eğitim ve tatmin ve ücret ve beklentilerin ücret dışı olanakları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, ancak ücret dışı olanakları üzerinde zaman yönetimi ve iletişimin anlamlı etkisinin olmadığı için yetkinlik bazlı performans boyutlarının, ücret dışı olanakları üzerinde aynı etkiye sahip olmadığı değerlendirilmiştir. Bu sebeplerden dolayı hipotezinin reddedilmesine karar verilmiştir.

Tablo 25: Yetkinlik Bazlı Performans Boyutlarının İletişim Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar				F	R ²
	B	Std. hata	β	t	p	VIF		
Sabit	1,357	,328		4,134	,000		22,087*	,256
Eğitim ve tatmin (X _{ET})	,244	,147	,204	1,656	,099	3,936		
Zaman yönetimi ve İletişim(X _{ZY})	,050	,138	,043	,366	,715	3,575		
Ücret ve beklentiler (X _{ÜB})	,356	,117	,296	3,032	,003	2,479		
Bağımlı değişken: İletişim (Y _i)								

* $p < 0,001$

Yetkinlik bazlı performans boyutlarının, iletişim üzerinde ne derecede etkili olduğunu saptamak için gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve yetkinlik bazlı performans boyutlarının, iletişimin varyansının %25,6’sını açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,256$; $F_{(3,193)}=22,087$, $p < 0,001$). Bulunan sonuçlara göre; iletişimi, ücret ve beklentiler pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordarken ($\beta=0,296$, $t=3,032$, $p < 0,05$) eğitim ve tatmin ($\beta=0,204$, $t=1,656$, $p > 0,05$) ve zaman yönetimi ve iletişim ($\beta=0,043$, $t=0,366$, $p > 0,05$) anlamlı yormadığı saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların yetkinlik bazlı performanslarından ücret ve beklentiler düzeyleri modele anlamlı katkı sağlarken yetkinlik bazlı performanslarından eğitim ve tatmin ile zaman yönetimi ve iletişim modele anlamlı katkı sağlamamaktadır. Oluşturan modelin denklemi;

$$Y_i = 1,357 + 0,244 X_{ET} + 0,050 X_{ZY} + 0,356 X_{ÜB} \text{ denklemi kurulmuştur.}$$

“H24: Yetkinlik bazlı performans boyutları, iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi, ücret ve beklentilerin iletişim üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, ancak iletişim üzerinde eğitim ve tatmin ve zaman yönetimi ve iletişimin anlamlı etkisinin olmadığı için yetkinlik bazlı performans boyutlarının, yönetim ve işletme içi ilişkiler üzerinde aynı etkiye sahip olmadığı değerlendirilmiştir. Bu sebeplerden dolayı hipotezinin reddedilmesine karar verilmiştir.



TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bulguları yukarıda verilmiştir. Burada söz konusu bulgulara ilişkin olarak ortaya konulan sonuçlarla benzerlik arz eden ve daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarına değinilmiştir. Her ne kadar sonuçlar mikro düzeyde birebir örtüşmese de makro düzeyde ortaya çıkan sonuç kısaca şöyledir; etkili ve objektif yapılan bir performans değerlendirme uygulaması çalışanlar üzerinde olumlu etkileri görülmekle birlikte iş gören memnuniyetine pozitif etkisi olmaktadır. Daha ayrıntılı farklı araştırma sonuçları aşağıda kısaca verilmiştir.

Akpınar (2005), tarafından yapılan çalışmada iki farklı performans değerlendirmesi olan; “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” ve “Yetkinlik-Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi” irdelenerek bu sistemlerin çalışanların performansları değerlendirilirken etkinliklerini ne derecede etkilediği ve çalışana geri bildirimde bulunmanın verimlilik üzerinde ne derece etkili olduğu sorularına cevap aranmıştır. Çalışma sonucunda, geri bildirim alan çalışanın; bu durumdan memnun olduğu, kendisine ve çalışmalarına önem verildiği düşüncesinin iş gören memnuniyetini artırdığı, özellikle performans değerlendirmesine ilişkin sonuçlar ücret düzeylerine yansıdığına bu durumun çalışanın motivasyonunu ve memnuniyetini daha çok artırdığı, böylelikle içinde yer aldığı örgüte güvenerek aidiyet hissinin arttığı, kıdem ya da yapılan görev fark etmeksizin tüm çalışanların 360 derece geri bildirim almaktan memnun olduğu ortaya konulmuştur. Bununla birlikte geri bildirim sonuçlarının çalışanın kariyer gelişimine ilişkin bir etkisinin olmaması çalışmadaki diğer farklı bir sonuçtur.

Çakmak (2005), performans değerlendirme sistemi ile ilgili yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetiminin dört temel unsuru olan “işe yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve motivasyon” konularını irdeleyerek; performans değerlemenin diğerleri ile olan ilişkisini ele almıştır. Ayrıca performans değerlemenin çalışanların verimliliğini artırmada önemli bir unsur olduğunu, dolayısıyla iş gören memnuniyetini de etkilediği tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sonuçlarının örgütün hedeflerine ulaşmada önemli bir araç olduğu etkin ve verimli bir performans değerlendirme sisteminin arzu edilen sonuçlara ulaşmada önemli bir etken olduğu da vurgulanmıştır.

Uzunoğulları (2006), tarafından yapılan; “İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama” isimli çalışma, Yetkinlik Koçluk Programı yardımıyla gerçekleştirilmiş olup araştırma sonucunda; özellikle yönetici pozisyonunda yer alan çalışanların temel performans konularında eğitime ihtiyaç duyduğu, performans değerlendirmesinin çalışanları güncel ve dinç tuttuğu, insan kaynakları yönetiminin yetkinlik bazlı performans değerlendirmede ne denli önemli olduğu, yetkinlik bazlı ücret ve ödül yönetiminin getirilmesi gerektiği, yetkinliklerin çalışanın hem özgüven ve gelişimine katkı sağlayarak memnuniyet düzeyine etki ettiği hem de çalışanda iş güvencesi oluşmasına katkı sağladığı ortaya konulmuştur.

Kuvass (2006), performans değerlendirme ile çalışanların memnuniyeti arasındaki alternatif ilişkileri, kendisinin bildirdiği iş performansı, duygusal örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkileri keşfetmek amacıyla 64 adet Norveç tasarruf bankasından 593 çalışanla yapılan çalışması sonucunda; performans değerlendirme memnuniyetinin doğrudan duygusal bağlılık ve bankanın cirouyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, performans değerlendirmenin iş gören memnuniyeti ve iş performansı arasındaki ilişki, çalışanların içsel iş motivasyonuna hem aracılık ettiği hem de onu yönettiği tespit edilmiştir.

Yıldırım Dilsiz (2006), yaptığı çalışmada insan kaynağına dikkat çekerek çalışanın firma için ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermiştir. Çalışanın kendinden beklenen katkıyı yapabilmesi için performansının en üst düzeyde sergilemesi gerektiği ifade edilmiştir. Sonuç olarak, performans değerlendirme sisteminin anlamlı ve bilinçli olarak algılanmasının ve uygulanmasının işletmelere örgütsel olarak büyük katkılar sağladığı ve bu örgütsel başarının temelinde ise yönetsel anlamda performans değerlendirme sisteminin öncelikle personele, işletmeye daha sonra topluma ve ülkeye kattığı farklılıkların ve iyileşmelerin olduğu; performans değerlendirme sisteminin gerekliliğinin bilincinde olan ve sistemin gerekliliklerini özümseyerek yerine getiren bir yönetsel güç beraberinde öncelikle kendisinde ilerleme ve yenilenme ile sonuçlanacak bir süreci başlatacağı; yenilenen ve güçlenen yönetsel davranışlar örgütsel yapının, süreçlerin ve dolayısıyla tüm işletmenin değişmesine ve yenilenmesine yol açacağı; bu değişimin sonucu da personel memnuniyetinde, müşteri tatmininde, pazar payında ve üretim

verimliliğinde artışla sonuçlanan örgütsel verimlilikteki yükselişe neden olacağı ifade edilmiştir.

Karataş (2008), birçok unsurun firmanın geleceğini etkilediği ve rekabet ortamının her geçen gün kızıştığını ifade ederek bu durumun doğal bir sonucu olarak da çalışanın memnuniyet düzeyine etki ettiğini dile getirmiştir. Örgüt içerisinde herkes tarafından kabul edilmiş bir etik kurallar bütününün çalışanın performansına olumlu yansıtacağı ve böylelikle iş gören memnuniyetine etki edeceği ifade edilmiştir.

Akbal (2010), tarafından bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik olarak yapılan araştırmada, performans ölçüm kriterlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda; iş tatmininin sadece firmayı etkilemediği aynı zamanda çalışanın özel hayatını da etkilediği, iş tatminin çalışanın bireysel ve kurumsal yaşamına etki ettiği, örgüt yöneticilerinin örgüt için belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanların önemli bir rol üstlendiği, iş tatmininin verimlilik ve etkinlik ile çok yakından ilişkili olduğu, banka çalışanlarının diğer sektör çalışanlarına nazaran daha ağır çalışma koşulları içinde olması nedeniyle iş gören memnuniyetinin önemli bir rol üstlendiği, adil ve şeffaf bir performans değerlendirme sistemini uygulayan firmanın çalışanların memnuniyet düzeyine olumlu katkı yapacağı tespit edilmiştir.

Reşitoğlu (2010), tarafından yapılan çalışmada küreselleşme ve beraberinde getirdiği rekabet ortamında işletmeler için önemli bir unsur olan çalışanların ne nedenli hayati önem taşıdığı irdelenmiştir. Çalışma sonucunda; çalışanların sahip olduğu yetkinliklerin her geçen gün daha fazla önem kazandığı bu nedenle yetkinlik bazlı bir değerlendirmenin çalışanların performanslarını artıracığı ve böylelikle iş gören memnuniyetine olumlu yansıtacağı, yetkinliklerin süreçlere dahil edilmesi ile çalışan memnuniyeti arasında ilişki olduğu, doğru çalışanın doğru işe yerleştirilmesi ile çalışan sadakatinin de artacağı ortaya konulmuştur.

Karimi, Malik ve Hussain (2011), tarafından; 101 kişi ile yapılan çalışma sonuçlarına göre, performans değerlendirme sistemi ile iş gören memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bunun nedeni olarak da veri toplama için seçilen örgütün politikaları adil bir şekilde uygulayan uluslararası bir kuruluş

olmasıdır. Sonuçlar, erkek ve kadın çalışanlar arasında performans değerlendirme ve memnuniyetleri açısından önemli bir fark olmadığını doğrulamıştır. Uygulamadaki performans değerlendirme sisteminin tüm çalışanları memnun edecek kadar adil olduğu da doğrulanmıştır. Bu çalışmayla birçok araştırmacının da tespit ettiği gibi memnun çalışanların daha iyi bireysel ve/veya organizasyonel performansa sahip olmanın anahtarı olduğu doğrulanmıştır.

Culbertson, Henning ve Payne (2013), tarafından yapılan çalışmada geribildirim işaretinin (pozitif veya negatif) ve üç hedef yönelim boyutunun (öğrenme, performans-kanıtlama, performans-kaçınma) performans değerlendirme memnuniyeti üzerindeki ortak etkileri incelenmiştir. Sonuçlar, olumsuz geribildirim ve performans değerlendirme memnuniyeti arasındaki negatif ilişkinin, performans kanıtlama, performans-kaçınma ve öğrenme hedefi yönelimi konularında daha yüksek olanlar için daha güçlü olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca pozitif geribildirim ve performans değerlendirme memnuniyeti arasındaki ilişki, performans kanıtlama konusunda düşük olan kişiler için daha güçlü ve performans kanıtlamada yüksek olan kişiler için daha zayıf olduğu görülmüştür.

Canol ve Vardarlier (2017), özel hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada performans sisteminin çalışanlar üzerindeki memnuniyete etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; çalışanların uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olması ve uygulanan bu performans sistemine güvenmesi çalışanlar üzerinde memnuniyeti artırıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Performans sisteminin anlaşılır olması, sonuçlarının herkesçe kabul edilebilir nitelikte şeffaf olması diğer bir ifadeyle sistemin açık ve net olması çalışanların memnuniyet düzeyini yükselttiği tespit edilmiştir.

Şentürk ve Kaya (2017), yaptıkları çalışmada performans uygulamalarının temelini teşkil eden ek ödemelerin iş gören memnuniyetine olan etkilerini araştırarak çalışanların memnuniyetini etkileyen diğer faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda çalışanlara yapılan ek ödemelerin diğer bir deyişle ücret dışı mali katkıların çalışanın memnuniyet düzeyinde etkiye neden olduğu dolayısıyla adil ve eşit bir şekilde yapılan bir ödememin çalışanın yapmış olduğu işe karşı göstereceği performansa olumlu yansıtacağını dile getirmişlerdir.

Birsen (2018), performans değerlendirmenin iş gören memnuniyetine etkisi ile ilgili gerçekleştirdiği araştırmada ulaştığı sonuçlar arasında; küresel ve yerel rekabette önemli bir unsur olan çalışanın memnuniyet düzeyinin söz konusu rekabette ne derece önemli olduğu, firmanın bir yandan dışarıda diğer firmalarla rekabet ederken bir yandan da örgüt içerisinde çalışanların yetkinliklerini artırarak onların yaptıkları işten duyduğu memnuniyet düzeylerini artırması gerektiği, iş tatmininin ve çalışan yetkinliğinin doğrudan iş gören memnuniyeti etkilediği ve iş gören memnuniyeti ile performans arasında doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ismail ve Rishani (2018), tarafından yapılan çalışmada performans değerlendirme memnuniyeti ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkiyi ve değer biçme memnuniyeti ile kariyer gelişimi algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Lübnan'dan 128 katılımcıdan oluşan bir örnekle yapılan çalışmada performans değerlendirme memnuniyetinin hem yaratıcı davranış hem de kariyer gelişimi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca performans değerlendirme memnuniyeti ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkide kariyer gelişiminin rolü test edilmiştir. Arabuluculuk analizi, kariyer gelişiminin performans değerlendirme memnuniyeti ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini göstermiştir. Diğer bir deyişle, kariyer gelişimi denkleme girdiğinde, performans değerlendirme doyumunu ile yaratıcı davranış arasındaki ilişki, tam arabuluculuğu düşündüren önemsiz hale geldi. Bu, iş yerinde etkili kariyer geliştirme sistemleri oluştırmada başarısız olan şirketlerin, performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından tatmin edici olarak kabul edilip edilmediğine bakılmaksızın, çalışan yaratıcılığını güvence altına alamayabileceğini göstermektedir.

Dursun, Gökçe ve Dereli (2020), tarafından yapılan araştırmada iş gören memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkin örgütsel vatandaşlık ekseninde ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; performans değerlendirmenin hem iş gören memnuniyetinde hem de örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte iş gören memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde aracılık etkisine sahip olduğu da belirlenmiştir.

Katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi ve çalıştığı departmanlara göre dağılımları incelendiğinde; araştırmaya dahil olan *katılımcıların %54,8'inin erkek, %59,4'ünün 26-35 yaşlarında ve %60,9'unun lisans mezunu* olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca *katılımcıların %35,5'inin 1-3 yıl arası çalışma süresinin olduğu ve %45,2'sinin satış departmanında çalıştığı* saptanmıştır.

Araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi ve çalıştığı departman ile değişkenlerden elde etmiş oldukları ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar incelendiğinde;

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların *cinsiyeti*; iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler ile ücret dışı olanaklar grup ortalama skorları arasında farklılık oluştururken; kariyer ve gelişim odakları, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ile ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmadığı (hipotezler: H3- H4₃),

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların *yaşı*; iletişim grup ortalama skorları arasında farklılık oluştururken; iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ile ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmadığı (hipotezler: H3- H4₃),

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların *eğitimi*; iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ile ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmadığı (hipotezler: H3- H4₃),

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların *çalışma süresi*; iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin ile zaman yönetimi ve iletişim grup ortalama skorları arasında farklılık oluştururken; ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmadığı (hipotezler: H3- H4₃),

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların *çalıştığı departmanı*; iş gören memnuniyeti, kariyer ve gelişim olanakları, iletişim, yetkinlik bazlı performans ile ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluştururken; yönetim ve işletme içi ilişkiler, ücret dışı olanaklar, eğitim ve tatmin ile zaman yönetimi ve iletişim grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmadığı (hipotezler: H3- H4₃),

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların; iş gören memnuniyeti, kariyer ve gelişim olanakları, iletişim, yetkinlik bazlı performans ile ücret ve beklentiler grup ortalama skorları arasında farklılık oluştururken; yönetim ve işletme içi ilişkiler, ücret dışı olanaklar, eğitim ve tatmin ile zaman yönetimi ve iletişim grup ortalama skorları arasında farklılık oluşturmadığı saptanmıştır (hipotez: H1).

Araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların; iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin, zaman yönetimi ve iletişim ile ücret ve beklentiler düzeylerinin kendi arasında pozitif yönlü yüksek ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır (hipotez: H1₁).

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan model kapsamında regresyon analizleri yapılmış ve yetkinlik bazlı performans değerlendirmenin çalışanın performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde;

- Yetkinlik bazlı performans, iş gören memnuniyetini pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı (hipotez: H2),

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların yetkinlik bazlı performanslarından ücret ve beklentiler düzeyleri *yönetim ve işletme içi ilişkiler* bağımlı değişkeni için kurulan modele anlamlı katkı sağlarken; yetkinlik bazlı performanslarından eğitim ve tatmin ile zaman yönetimi ve iletişim modele anlamlı katkı sağlamadığı (hipotez: H2₁),

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların yetkinlik bazlı performanslarından eğitim ve tatmin ile ücret ve beklentiler düzeyleri *kariyer ve gelişim olanakları* bağımlı değişkeni için kurulan modele anlamlı katkı sağlarken; yetkinlik bazlı performanslarından zaman yönetimi ve iletişim modele anlamlı katkı sağlamadığı (hipotez: H2₂),

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların yetkinlik bazlı performanslarından eğitim ve tatmin ile ücret ve beklentiler düzeyleri *ücret dışı olanaklar* bağımlı değişkeni için kurulan modele anlamlı katkı sağlarken; yetkinlik bazlı performanslarından zaman yönetimi ve iletişim modele anlamlı katkı sağlamadığı (hipotez: H2₃),

- Araştırmaya dahil olan katılımcıların yetkinlik bazlı performanslarından ücret ve beklentiler düzeyleri *iletişim* bağımlı değişkeni için kurulan modele anlamlı katkı sağlarken yetkinlik bazlı performanslarından eğitim ve tatmin ile zaman yönetimi ve iletişim modele anlamlı katkı sağlamadığı tespit edilmiştir (hipotez: H2₄).

Araştırma için gerekli izinler alınmış olup anket çalışmasının uygunluğu konusunda gerekli değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda yer almaktadır;

- Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren Multinet Up firması ile sınırlıdır.
- Araştırma, Multinet Up firmasında 2020-2021 yılları arasında istihdam edilen 20 yaş ve üstü çalışanlar ile sınırlıdır.

- Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular hizmet sektörünün tamamını yansıtmamaktadır.

- Araştırmaya dair sonuçlar örnekleme yer alan katılımcıların form ve ölçeklere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

- Araştırmada elde edilen veriler; veri toplama araçlarında yer alan maddeler ve sorular ile sınırlıdır.

- Covid-19 pandemi süreci nedeniyle veri toplama araçları örneklem katılımcı gruba dijital olarak mail ve WhatsApp aracılığıyla ulaştırılıp uygulanması sonucu elde edilen veriler ile sınırlıdır.

- Araştırmanın daha kapsayıcı olması için çalışma evreninin genişletilmesi ve örneklemin çoğaltılması gerekmektedir. Bu durum aynı zamanda araştırma için de bir sınırlılık oluşturmaktadır.

ÖNERİLER

Çalışma sonucunda yapılan analizler ve öncesinde dile getiren literatür dikkate alındığında öncelikle uygulamanın yapıldığı “Multinet Up” işletmesi daha sonrada benzer niteliklere haiz diğer firmalara yönelik olarak özetle şu önerilerde bulunulabilir.

- Mal ve hizmet üretmek bir firmanın temel faaliyeti olsa da üretilip ortaya konulan bu mal ve hizmetin müşteriye ulaştırılması diğer bir ifadeyle satışının yapılarak işletmeye kazanç olarak dönmesinde Satış Departmanı çalışanları hayati rol oynamaktadır. Dolayısıyla bu departmanda çalışanların performansı doğru ve adil bir şekilde değerlendirilerek iş gören memnuniyeti en üst düzeye çıkarılmalıdır.

- Çalışanların kadın veya erkek olması; iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler ile ücret dışı olanaklar açısından farklılık arz etmesi nedeniyle bu konularda yapılacak politika ve stratejilerde cinsiyet unsurunun göz önünde bulundurulmalıdır.

- Çalışanların yaş düzeyleri açısından farklı iletişim algılarına sahip olmaları nedeniyle departman fark etmeksizin çalışanlarla iletişim kurulurken çalışanın yaşı da dikkate alınmalıdır.

- Çalışanların sahip olduğu eğitim düzeyinin ilginç bir şekilde hiçbir ana ve alt boyutu etkilemediğinin anlaşılması üzerine en azından uygulama yapılan firma özelinde bu husus dikkate alınmalıdır.

- Çalışanların firmadaki çalışma süresinin; iş gören memnuniyeti, yönetim ve işletme içi ilişkiler, kariyer ve gelişim olanakları, ücret dışı olanaklar, iletişim, yetkinlik bazlı performans, eğitim ve tatmin ile zaman yönetimi ve iletişim gibi birçok konuyu etkiliyor olması nedeniyle ortaya konulacak politika ve stratejilerde kıdemin önemli bir faktör olduğu hususu dikkate alınmalıdır.

- Çalışanların işletmede çalıştıkları departmanın; iş gören memnuniyeti, kariyer ve gelişim olanakları, iletişim, yetkinlik bazlı performans ile ücret ve beklentiler konusunda önemli bir etken olarak karşımıza çıkması, yine benzer şekilde ortaya konulacak politika ve stratejilerde istenilen sonuçlara ulaşma adına tüm departmanlarda çalışanların farklı beklenti ve algılara sahip olduğu akılda tutulmalıdır.

- Genel bir olarak ifade etmek gerekirse yetkinlik bazlı performans değerlendirmeni iş gören memnuniyetini pozitif yönde etkilediği dolayısıyla işletme içi yapılacak performans değerlendirmelerinde doğru, adil ve şeffaf bir yetkinlik bazlı performans değerlendirmesinin iş gören memnuniyetini yükselteceği söylenebilir.



KAYNAKÇA

- Abraham S.E., Karns L.A., Shaw, K. & Mena, M.A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852.
- Adams, K. (1998). Interview with Richard Boyatzis. *Competency: the annual benchmarking survey* 6(1), 42-45.
- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.
- Aguenza, B.B., & Som, A.P.M. (2012). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International journal of advances in management and economics*, 1(6), 88-95.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84-92.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5(1).
- Akbal, B. (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allen, D.R., & Wilburn, M. (2002). *Linking customer and employee satisfaction to the bottom line: a comprehensive guide to establishing the impact of customer and employee satisfaction on critical business outcomes*. Milwaukee, WI.: ASQ Quality Press.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 46(3), 159-169.
- Akpınar, B. (2005). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Yetkinlik-Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Arat, M. (2008). Çalışma Yaşamında Bireysel Temel Yetkinlikler ve Kazanılmasında Okul Öncesi Dönemde Anne Baba Yetiştirmesinin Önemi. *Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Arvey, R.D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology*, 49(1), 141-168.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Barnet, T., & Simmering, M. (2006). Motivation and motivation theory. *Encyclopedia of management*. Gale Group, Inc., eNotes.com. [Retrieved November 10, 2009 from: <http://www.enotes.com/management-encyclopedia/motivation-motivation-theory>].
- Basri, Ö. (2009). Belediyelerde Çalışan İşgörenlerin Durumluluk, Kaygı, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Second Edition. Psychology press. Lawrence Erlbaum Associates
- Baştürk, S., ve Taştepe, M. (2013). Evren ve Örneklem. S. Baştürk (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Bayraktar, O. (2002). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 5(25), 30-44.
- Bıçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Birsen, M. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatmininin Performansa Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Boswell, W.R., & Boudreau, J.W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of business and Psychology*, 16(3), 391-412.
- Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*. 28(9), 749-770.
- Bozgeyikli, H. (2004). Meslek Kararı Verme Yetkinlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 221-234.
- Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: Amacom.

- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37-52.
- Brown, M.G. (1996). *Keeping score: Using the right metrics to drive world-class performance*. Amacom.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bulgarella, C.C. (2005). Employee Satisfaction and Customer Satisfaction. White Paper. Guidestar Research. 1-6. https://meetingmetrics.com/research_papers/whitepaper_cs_es_relationships.pdf Erişim: 1.2.2021
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö., & Demirel, F. (2004). Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 207-239.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F., (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Canol, S. ve Vardarlier, P. (2017). Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kurumlarında Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sistemlerine Duydukları Memnuniyet ve Bir Örnek Uygulama. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(4), 760-785.
- Carpitella, Bill. (2003). *Make residential construction the industry of choice* [Electronic version]. Professional Builder.
- Cengiz, D. ve Hısım, E. (2012). Faktör analizi ile ağırlıklandırarak yetkinlik envanterinin değerlendirmesi ve performans değerlendirmeye etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 165-178.
- Cherrington, D.J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Chi, C.G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of applied psychology*, 74(1), 130-135.

- Culbertson, S.S., Henning, J.B., & Payne, S.C. (2013). Performance appraisal satisfaction: The role of feedback and goal orientation. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 189-195.
- Çabukel, R. (2008). Çalışan Memnuniyetleri Analizleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çakmak, A.F. (2005). Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakışı Açısından İncelenmesi. *Doktora Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, H. (2012). Aile Hekimliğinde Çalışan Sağlık Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiftci, B., Dolgun, U., Özler, D. E., Kağncıoğlu, D., Çolak, A., & Serinkan, C. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Editör: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Çiftçi, B., Dolgun, U. ve Çolak, A. (2007). *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okullar için İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Daoanis, L.E. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- David, R.M., Mei-I, C., & Andrew, R.J. (2002). Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *Work Study*, 51(6), 314-319.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1994). *Human Resource Management: Concepts & Practices*. 4th ed., pp. 325–345, 409–441). John Wiley & Sons, Inc.
- Decramer, A., Smolders, C., & Vanderstraeten, A. (2013). Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 352-371.
- Demirbaş, Z. (2017). Sağlık İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Diem, N.T.N. (2016). The factors affecting employee's satisfaction and loyalty: An evidence from the People's Committee of Binh Tan District, Ho Chi Minh City. *Unpublished Master's thesis*. University Of Tampere, School of Management. Vietnam
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 60-87.

- Drucker, P. F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P., & Senge, P.M. (1997). Looking ahead: implications of the present. *Harvard Business Review*, 75(5), 18-27.
- Dulaimi, M.F., & Langford, D. (1999). Job behavior of construction project managers: Determinants and assessment. *Journal of Construction Engineering and Management*, 125(4), 256-264.
- Dursun, S., Gökçe, A., & Dereli, S. (2020). Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Çalışan Memnuniyeti ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(2), 484-493.
- Elaaş, E. (2010). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Faydalarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Emmerling, R., Boyatzis, R.E., & Emmerling, R.J. (2012). Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 19(1), 4-18.
- Erken, M. (2013). Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Evans, S., & Tourish, D. (2017). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. *Management Learning*, 48(3), 271-291.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Flynn, G. (1998). Is your recognition program understood? *Workforce*, 77(7), 30-34.
- Gabris, G.T., & Mitchell, K. (1988). The impact of merit raises scores on employee attitudes: The Matthew Effect of performance appraisal. *Public Personnel Management*, 17(4), 369-386.
- Garrido, M.J., Pérez, P., & Antón, C. (2005). Determinants of sales manager job satisfaction. An analysis of Spanish industrial firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1934-1954.
- Gerçeker, A. (1998). A Quantitative Approach for Analysing Motivational Factors; And Its Application. *Unpublished Master's thesis*. Middle East Technical University. Ankara.
- Ghafoor, M. M. (2012). Role of Demographic Characteristics on Job Satisfaction. *Far East Journal of Psychology and Business*. 6(1), 30-45.
- Girma, T. (2017). The Impact of Performance Appraisal on Employee Motivation in United Bank SC. *Unpublished Doctoral dissertation*. Addis Ababa University, ASA.

- Graham, S., & Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. In D. Berliner, & R. Calfee (Eds.), *Handbook of Educational Psychology* (pp. 63–84).
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grubb, T. (2007). Performance appraisal reappraised: it's not all positive. *Journal of Human Resources Education*, 1(1), 1-22.
- Gupta, B. and Parmar, S. (2018). Effect of performance appraisal on employee productivity in an automation solution company. *Journal of Management Research and Analysis (JMRA)*. 5(2), 151-158.
- Gürel, A. (2006). İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Haşıloğlu, S.B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401-407.
- Hong, T.T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94.
- Isıgıcok, E. (2008). Performans Olcumu, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakóltesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7(1), 1-23.
- Ismail, H.N., & Rishani, M. (2018). The relationships among performance appraisal satisfaction, career development and creative behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 109-124.

- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kara, D. (2009). Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (1), 53-64.
- Karimi, R., Malik, M.I., & Hussain, S. (2011). Examining the relationship of performance appraisal system and employee satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 243-247
- Karataş, A. (2008). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Karimi, R., Malik, M. I., & Hussain, S. (2011). Examining the relationship of performance appraisal system and employee satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22).
- Kaya, F. (2010). Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Motivasyon Üzerine Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioğlu, T., & Kelgökmen, D. (2004). Yetkinlik modellerinin insan kaynakları yönetiminde yapılandırılması ve bir yetkinlik modeli önerisi. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4), 216-232.
- Koç, H. ve M. Topaloğlu. (2010). *Yönetim Bilimi*. 1. Basım. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Kordon, E. (2012). Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Denizli.
- Koslowsky, M. & Krausz, M. (2002). *Voluntary employee withdrawal and inattendance*. New York: Plenum Publishers.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk-Bökeoğlu, Ç.Ö. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kusluvan, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde İş Tatmini. Editör. Zeyyat Sabuncuoğlu. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Lahti, R.K. (1999). Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 59-75.

- Lawler III, E.E., & Porter, L.W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational behavior and human performance*, 2(2), 122-142.
- Lawler III, E.E., & Porter, L.W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Lawler, E.E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396-404.
- Liao, H.L., Liu S.H., & Pi, S.M. (2011). Modeling Motivations For Blogging: An Expectancy Theory Analysis. *Social Behavior and Personality*, 39(2), 251-264.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lillian, G.O., Mathooko, P., & Sitati, N. (2011). The Effects of Performance Appraisal System on Civil Servants Job Performance and Motivation in Kenya: A Case Study Of Ministry of State For Public Service. In *Proceedings Of 2011 Kabarak Univeristy 1 St Annual International Research Conference* (p. 370).
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268.
- Lucia, A.D., & Lepsinger, R. (1999). The art and science of competency models. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, *International Journal of Management, Business, and Administration* 15(1), 1–6.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour* (7th ed., pp. 113–198). New Yor: McGraw-Hill.
- Mafini, C., & Poee, D.R. (2013). The relationship between employee satisfaction and organisational performance: Evidence from a South African government department. *SA Journal of Industrial psychology*, 39(1), 1-9.
- Maloney, W.F., & McFillen, J.M. (1986). Motivational implications of constructionwork. *Journal of Construction Engineering and Management*, 112(1), 137-151.
- Manoharan, T.R., Muralidharan, C., & Deshmukh, S.G. (2009). Employee Performance Appraisal Using Data Envelopment Analysis: A Case Study. *Research & Practice in Human Resource Management*, 17(1), 92-111.
- Mark Cook, (2002), “Strategy and Applications, Business Economics”, London; Osman Bayraktar, *Active Dergisi*, s. 25.

- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence” *American psychologist*, 28(1), 1-14.
- Menches, C.L., & Hanna, A.S. (2006). Quantitative measurement of successful performance from the project manager’s perspective. *Journal of construction engineering and management*, 132(12), 1284-1293.
- Meszaros, I. (2004). *Marx’ın Yabancılaşma Teorisinin Kavramsal Yapısı*. (Çev.: A. Bilgi). <http://www.geocities.com>, 17.12.2019.
- Moyes, G., Shao, L., & Newsome, M. (2008). Comparative Analysis of Employee Job Satisfaction. *Accounting Profession. Journal of Business & Economic Research*, 6(2), 65-81.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. 7th Edition. New York: FT Prentice Hal
- Ogunnaike, O., Akinbola, O., & Ojo, O. (2014). Effect of motivation on job satisfaction of selected sales representatives. *Journal of Educational and Social Research*, 4(1), 197-203.
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Oudejans, R. (2007). Linking extrinsic and intrinsic motivation to job satisfaction and to motivational theories: A comparison between the public sector (nurses) and the private sector (call centre agents). *Unpublished Masters Thesis*. University of Maastricht. Maastricht, Netherlands
- Özbek, M.F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özdamar, K. (1999). *SPSS ile Biyoistatistik* (3. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1: Minitab-Ncss-Spss* (Genişletilmiş 5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Parmaksız, A., Ersöz, T., Özseven, T., ve Ersöz, F. (2013). Çalışanların İş Memnuniyeti, İş Stresi ve Ergonomik Koşullarının Değerlendirilmesi. *Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi*, (8), 82-99.

- Reşitoğlu, R. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti: Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Robotham, D., & Jubb, R. (1996). Competences: measuring the unmeasurable. *Management development review*, 9(5), 25-29.
- Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. *Industrial and Commercial training*, 27(11), 12-17.
- Rue, L., & Byars, L.L. (1989). *Management. Theory and application*. Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı insan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Samancıoğlu, M., Bağlıbel, M. ve Bindak, R. (2015). Liderlik Yoğunluğu Envanterinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 132-144.
- Sarioğlu, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schermerhorn, J.W. (1993). *Job Satisfaction*. U.S. Patent No. 5,257,620. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Scott, W.D. (1931). *Personnel Management: Principles, Practices and Points of View*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Seçer, İ. (2015). *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sezgin A. (2010). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerinin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., ... & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53(3), 703-740.

- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Songur, H.M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Spencer, L.M., & Spencer, P.S.M. (1993). *Competence at Work models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics*, 8(1), 57-72.
- Şentürk, M. ve Kaya, F. (2017). Hastanelerin Performans Uygulamalarında Çalışanların Memnuniyetini Etkileyen Faktörler. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-174.
- Şimşek, M.Ş., ve Çelik, A. (2015). *Yönetim ve organizasyon*. Bursa: Eğitim Kitabevi.
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Toppo, L., & Prusty, T. (2012). From performance appraisal to performance management. *Journal of Business and Management*, 3(5), 1-6.
- Turgut, E.M. (2010). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi ve İstanbul'daki Devlet Üniversite Hastanelerinde Çalışan Ameliyathane Hemşirelerine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turkylmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*.
- Ugah, A.D., & Arua U. (2011). Expectancy Theory, Maslow's Hierarchy of Needs, and Cataloguing Departments. *Library Philosophy and Practice*. 11, 1-4.
- Uyargil, C. (1992). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. 2. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Uzunogulları, S. (2006). İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 43-56.
- Van Scotter, J.R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Yıldırım Dilsiz, F. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O.F. (2018). Perceptions of Performance Appraisal Quality and Employee Innovative Behavior: Do Psychological Empowerment and Perceptions of HRM System Strength Matter? *Behavioral sciences*. 8(12), 114-120.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Woodruffe, C. (1993). What Is Meant by a Competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Worrell T.G. (2004). School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later. *Unpublished Doctoral dissertation*. Virginia Polytechnic Institute and State University. Virginia.

EKLER

EK-1: Kişisel Bilgi Formu

Sayın Çalışan/Katılımcı;

Aşağıda bulunan sorular, “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ile İş Görenin Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Multinet Up Uygulaması” adlı bilimsel çalışmada bilgi almak amacıyla sorulmuştur. Araştırmada geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi için her soruda yer alan seçeneklerden sizin durumunuza uyan seçeneğin işaretlenerek cevaplandırılması gerekmektedir. Ayrıca size ulaşan bu anketi en geç 5 gün içerisinde doldurmanız önemle rica olunur. LÜTFEN ANKETTE YER ALAN TÜM SORULARI SİZ CEVAPLAYINIZ. SORU ATLAMAYINIZ VE BOŞ BIRAKMAYINIZ. Araştırmaya sağlayacağınız samimi katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

1. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız? ☐ 20-25 yaş arası ☐ 26-35 yaş arası ☐ 36-45 yaş arası ☐ 46-55 yaş arası ☐ 56 yaş ve üstü
3. Eğitim durumunuz? ☐ Lise ☐ Ön lisans (2 yıllık) ☐ Lisans (4 yıllık) ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4. İşletmedeki toplam çalışma süreniz? ☐ 6 aydan az ☐ 6 ay - 1 yıl arası ☐ 1 - 3 yıl arası ☐ 3 - 5 yıl arası ☐ 5 yıl üstü
5. Çalıştığınız departman? ☐ Finans/ muhasebe departmanı ☐ İnsan kaynakları departmanı ☐ Satın alma departmanı ☐ Satış departmanı ☐ Üretim departmanı ☐ Diğer departman(lar)

EK-2: Ölçeğin Çalışan Memnuniyet Boyutu

Anket Soruları	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kısmen memnunuz	Memnunuz	Çok memnunuz
1. Kendimi işletmenin bir parçası olarak görmekten					
2. İşletmenin misyonun, vizyonun ve hedeflerinin çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmasından					
3. Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından					
4. Yönetimin etkin ve hızlı karar vermesinden					
5. Başarıların işletmenin diğer çalışanlarına duyurulmasından					
6. Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından					
7. İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden					
8. Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan					
9. İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktan					
10. Takım çalışmasına önem verilmesinden					
11. Yaptığım işin beni tatmin etmesinden					
12. Performansımın değerlendirilmesinden					
13. Performansıyla ilgili geri bildirim yapılmasından					
14. İş tanımımın var olması nedeniyle benden ne beklendiğini biliyor olmaktan					
15. İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden					
16. Kişisel gelişimime ve eğitimime yönelik sağlanan imkanlardan					
17. Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden					
18. Yükselme olanağımın bulunmasından					
19. Sağlanan sağlık hizmetlerinden					
20. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularına önem verilmesinden					
21. Yemek ve taşıma hizmetlerinden					
22. Fiziki çalışma koşullarından					

EK-3: Ölçeğin Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu

Anket Soruları	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar.					
2. İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar.					
3. Hedef odaklı çalışmayı sağlar.					
4. Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.					
5. İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini artırır.					
6. Dış müşteri memnuniyetini artırır.					
7. İletişim becerisini artırır.					
8. Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.					
9. Kişisel gelişiminin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar.					
10. Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar.					
11. İş arkadaşları ile uyumu artırır.					
12. İş tatmini sağlar.					
13. Çalışan memnuniyetini artırır.					