T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ALGISININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatma Deniz UZUN

Danışman
Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

MANİSA – 2019

	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Doküman Kodu	FRYL-031
		Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 12/11/2019 tarih ve 41/Ek22 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Fatma Deniz UZUN'un **"Çalışanların Performans Değerlendirme Algısının İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma"** konulu tezi incelenmiş ve aday 20/11/2019 tarihinde saat 10:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	☑	OY BİRLİĞİ	☐
DÜZELTME yapılmasına	* ☐	OY ÇOKLUĞU	☑
RED edilmesine	** ☐	ile karar verilmiştir.	

BAŞKAN
Doç.Dr. Asena ALTIN GÜLOĞLU

ÜYE
Prof.Dr. Sevim KÖSE

ÜYE
Doç. Dr Hande Sahin

	Evet	Hayır
Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	☐	☐
Tez, mutlaka basılmalıdır.	☐	☐
Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.	☐	☐
Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.	☐	☐
Tez, basımı gereksizdir.	☑	☐

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişiği kesilir.
** Bu halde adayın Enstitü ile ilişiği kesilir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "Çalışanların Performans Değerlendirme Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

…… / …… / 2019

Fatma Deniz UZUN

İmza

ÖZET

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ALGISININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu tezin amacı, Türkiye'deki bankacılık sektöründe çalışanlara uygulanan performans değerlendirmenin, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Ekonomik konuların merkezinde bulunan ve çalışanlarına kariyer geliştirmeye yönelik uygun imkanlar sunan bankalar, periyodik planlarını gerçekleştirmek, satış ve pazarlama stratejilerini belirlemek, sektöre ait durum analizlerini yapabilmek adına çalışanların gösterdiği performansı, iş tatmini ve sürekli istihdam açısından etkilerini giderek daha fazla önemsemektedir. Bu bağlamda, araştırma sonucunda tespit edilen bulgulara göre, çalışanlara uygulanan performans değerlendirmenin banka yöneticilerine fikir verici bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu tezin birinci bölümünde, performans değerlendirme konusu ile ilgili genel literatür bilgilerden bahsedilerek konunun temel yapısı incelenmiştir.

İkinci bölümde, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde yer alan temel faktörler derlenerek çalışmanın zeminini oluşturan konular ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise bankacılık sektöründe performans değerlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini incelemeye yönelik yapılan araştırma çalışmasına ait yöntemler, analizler ve bunların sonuçları irdelenmiştir.

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında veriler literatürde geliştirilmiş ölçeklerle hazırlanan anketin doldurulması ile toplanmıştır. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Anketin oluşturulması sırasında literatürde sıklıkla kullanılan beşli Likert ölçeği tercih edilmiştir. Analizler kapsamında literatürde sıklıkla ele alınan faktör analizi, güvenilirlik analizi, T-testi, Anova testi gibi çeşitli istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Performans Değerlendirme, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYEES' PERFORMANCE EVALUATION PERCEPTION ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE: A RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

The purpose of this thesis is to investigate the effect of employees' performance evaluatıon perceptıon on job satısfactıon and ıntentıon to leave at the banking sector in Turkey. Banks, which are at the center of economic issues and offer suitable opportunities for employees to develop their careers, are increasingly attaching importance to the performance of the employees, job satisfaction and continuous employment in order to realize their periodic plans, determine sales and marketing strategies, and conduct sector analysis. In this context, according to the findings of the research, it is considered that the performance evaluation applied to the employees has an informative nature and importance to the bank managers.

In the first part of this thesis, general literature information about performance evaluation subject is mentioned and basic structure of the subject is examined.

In the second part, the main factors in the literature related to job satisfaction and intention to quit are compiled and the issues that form the basis of the study are discussed.

In the third part, the methods, analyzes and results of the research study on the effects of performance evaluation on job satisfaction and intention to quit in the banking sector are examined.

During the conduct of this study, the data were collected by filling out the questionnaire prepared using the scales developed in the literature. Data were analyzed by SPSS program. Five-point Likert scale, which is frequently used in the literature, was preferred during the creation of the questionnaire. Within the scope of the analyzes, various statistical analyzes such as factor analysis, reliability analysis, T-test, Anova test which are frequently discussed in the literature were performed.

Keywords: Banking, Performance Evaluation, Job Satisfaction, Intention to Leave

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA'ya ve öğrenim hayatım boyunca beni her yönden destekleyen ve hep yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim.

Fatma Deniz UZUN
Manisa, 2019

İÇİNDEKİLER TABLOSU

YEMİN METNİ iv
ÖZET v
ABSTRACT vi
TEŞEKKÜR vii
İÇİNDEKİLER TABLOSU viii
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
TABLOLAR LİSTESİ xii
EKLER LİSTESİ xiii
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 3
PERFORMANS DEĞERLENDİRME 3
1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI 3
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ 3
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI 4
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖZELLİKLERİ 5
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI 7
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI 8
1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ 10
1.7.1. İkili karşılaştırma yöntemi 10
1.7.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi 10
1.7.3. Kritik Olay Yöntemi 11
1.7.4. Kontrol Listesi (İşaretleme) Yöntemi 11
1.7.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi 12
1.7.6. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi 12
1.7.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi 12
1.7.8. Değerleme Merkezi Yöntemi 13
1.7.9. 360 Derece Geribildirim Yöntemi 13
1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ 13
1.8.1. İş Analizi 14
1.8.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Saptanması 14
1.8.3. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi 15
1.8.4. Değerleme Yönteminin Belirlenmesi 16
1.8.5. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi 16
1.8.6. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi 17
1.8.7. Yöneticiler ve Çalışanların Bilgilendirilmesi 18
1.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR 19

İKİNCİ BÖLÜM 20
İŞ TATMİNİ ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ 20
2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ 20
2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 22
2.2.1. İçsel Faktörler 22
2.2.1.1. Cinsiyet 22
2.2.1.2. Yaş 23
2.2.1.3. Medeni durum 24
2.2.1.4. Eğitim düzeyi 24
2.2.1.5. Kıdem 25
2.2.1.6. Kişilik ve yetenekler 25
2.2.1.7. Meslek ve statü 26
2.2.1.8. Sosyal ve kültürel koşullar 26
2.2.2. Dışsal faktörler 27
2.2.2.1. Ücretler, yan ve sosyal haklar 27
2.2.2.2. Çalışma şartları 28
2.2.2.3. Yöneticilerle ilişkiler 28
2.2.2.4. Terfi olanakları 28
2.2.2.5. Çalışanlarla ilişkiler ve iletişim 29
2.2.2.6. Karar mekanizmasına katılma 29
2.2.2.7. İş güvencesi ve ödül mekanizması 30
2.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL KURAMLAR 30
2.3.1. Kapsama yönelik kuramlar 31
2.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı 31
2.3.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı 32
2.3.1.3. McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramı 32
2.3.1.4. Alderfer kuramı: VİG (ERG) 33
2.3.2. Sürece yönelik kuramlar 33
2.3.2.1. Vroom'un beklenti kuramı 34
2.3.2.2. Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti kuramı 34
2.3.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı 35
2.3.2.4. Locke'un amaçlar kuramı 35
2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI VE ÖNEMİ 36
2.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER 37
2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI VE ÖNLENMESİ 38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 41
ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ALGISININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 41
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 41
3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ 41
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM ve EVRENİ 42
3.3.1. Bankacılığın Tanımı, Tarihçesi ve Türkiye'deki Gelişimi 42
3.3.2. Bankacılıkta İstihdam ve Özellikleri 44
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 46

3.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ 47
3.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI 47
3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 48
3.8. ANALİZ VE BULGULAR 49
3.8.1. Örneklemin Demografik Özellikleri 49
3.8.2. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeği Faktör Analizi 51
3.8.3. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi 53
3.8.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Faktör Analizi 55
3.8.5. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi 56
3.8.6. İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi 56
3.8.7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi 56
3.8.8. Bağımlı Değişkenler 56
3.8.9. Performans Değerlendirme Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Korelasyon Analizi 57
3.8.10. Performans Değerlendirme Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait T-Testi Analizi 59
3.8.10.1. Cinsiyete Bağlı T-Testi Analiz Sonuçları 59
3.8.10.2. Medeni Duruma Bağlı T-Testi Analizi 60
3.8.11. Performans Değerlendirme Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Anova Testi Analizleri 62
3.8.11.1. Yaş Değişkenine Bağlı Anova Testi Sonuçları 62
3.8.11.2. Çocuk Sayısı Değişkenine Bağlı Anova Testi Sonuçları 64
3.8.11.3. Eğitim Seviyesi Değişkenine Bağlı Anova Testi Sonuçları 66
3.8.11.4. Bankacılık Sektöründeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Bağlı Anova Testi Sonuçları 68
3.8.12. Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar 70
SONUÇ 73
KAYNAKÇA 77
EKLER 88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli..... 47

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların 30 Eylül 2019 itibariyle şube ve çalışan sayıları..... 44
Tablo 2. Araştırmanın Hipotezleri..... 48
Tablo 3. Demografik Bulgular..... 50
Tablo 4. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeğine Ait KMO ve Bertlett Testi Analiz Sonuçları..... 51
Tablo 5. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeği Toplam Varyans..... 52
Tablo 6. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeğine Ait Matris Bileşenleri..... 52
Tablo 7. İş Tatmini Ölçeğine Ait KMO Testi ve Bartlett Analizi Sonuçları..... 54
Tablo 8. İş Tatmini Ölçeği Toplam Varyans Değerleri..... 54
Tablo 9. İş Tatmini Ölçeğinin Anket Sorularına Göre Faktör Dağılımları..... 54
Tablo 10. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Analiz Sonuçları..... 55
Tablo 11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Toplam Varyans Değerleri..... 55
Tablo 12. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Soru Bazında Faktör Dağılımları..... 56
Tablo 13. Bağımlı Değişkenlere Ait Ortalamalar..... 57
Tablo 14. Ölçeklere göre araştırmanın hipotezleri..... 57
Tablo 15. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeği ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Ölçekleri Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları..... 58
Tablo 16. Cinsiyete göre araştırmanın hipotezleri..... 59
Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Bağlı T-Testi Analiz Sonuçları..... 59
Tablo 18. Medeni Duruma Göre Araştırma Hipotezleri..... 61
Tablo 19. Medeni Duruma Bağlı T-Testi Analiz Sonuçları..... 61
Tablo 20. Yaş Değişkenine İlişkin Araştırma Hipotezleri..... 62
Tablo 21. Yaş Değişkenine Bağlı Anova Testi Analiz Sonuçları..... 62
Tablo 22. Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Araştırma Hipotezleri..... 64
Tablo 23. Çocuk Sayısı Değişkenine Bağlı Anova Testi Analiz Sonuçları..... 64
Tablo 24. Eğitim Seviyesi Değişkenine İlişkin Araştırma Hipotezleri..... 66
Tablo 25. Eğitim Seviyesi Değişkenine Bağlı Anova Testi Analiz Sonuçları..... 66
Tablo 26. Bankacılık Sektöründe Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Araştırma Hipotezleri..... 68
Tablo 27. Bankacılık Sektöründe Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Bağlı Anova Testi Analiz Sonuçları..... 69
Tablo 28. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları..... 71

EKLER LİSTESİ

EK 1 : Anket Formu

GİRİŞ

Banka kavramı, mevduat unsurunu hammadde olarak kabul eden, mevduatı çeşitli kredili işlemlerde bir araç haline getirmek suretiyle faaliyetler sergileyen ekonomik bir kuruluş şeklinde kısaca tanımlanabilir. Bununla birlikte, banka kavramı, para, kredi ve sermaye unsurları ile ilgili çeşitli işlemleri bizzat yapan, bunları düzenleyen, bireyler ile kurum ve kuruluşların bu alandaki çeşitli gereksinimlerini karşılayan, temel uğraşı alanı ekonomi olan bir birim şeklinde ifade edilebilir.

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler küreselleşmeyi beraberinde getirmekte, liberalizasyonla birlikte tek bir dünya piyasası olgusu gelişmektedir. Bunlarla birlikte, bankacılık sektöründe artan rekabet ve daralan kar marjları finansal yapıların revizyonunu şart koşmaktadır. Bu şartlar altında, finans sektörünün yine de güçlü bir istihdam kaynağı olduğu belirtilebilir.

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi süreci ya da kişinin işindeki başarısını, tutum ve davranışlarını, ayrıntılayan ve bütünleyen, özetle işyerinin başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir araçtır. Performans Değerlendirmenin önemi işverenler ve çalışanlar açısından farklıdır. Örgütlerin asıl amacı olan verimliliğin arttırılabilmesi için sahip oldukları en önemli unsur insan kaynağıdır. Bir örgütün amacını gerçekleştirip gerçekleştiremediği, insan gücü kaynağının, amacın gerçekleştirilmesi yönündeki çabasıyla yakından ilgilidir.

Çalışma, fikirsel ve bedensel gücün karşılığında maddi gelir elde etme olgusundan daha ileri bir anlam ifade etmektedir. Çalışma, yalnızca kazanç yöntemi olarak değil aynı zamanda toplumsal alanda kişinin kendisine bir statü ve görev edinme şekli olarak izah edilebilmektedir. Çalışma hayatı bireylerle sosyal ilişkilerde bulunma imkânı tanımaktadır. Bununla birlikte, çalışan ve üreten bir birey bağlı olduğu toplumla bütünleşmektedir. Birey, hayattaki hedeflerine ancak çalışarak ulaşabilir. Gerek maddi gerekse psikolojik ve sosyal açıdan ihtiyaçlarını karşılamak isteyen birey için çalışmak bir araçtır. Kişiler bu ihtiyaçlarını giderdikleri ölçüde mutluluk sahibi olmaktadır. İş tatmini, çalışanın yaptığı iş veya buna ait farklı unsurları ile alakalı hissettiği duygusal bir yanıttır. İş tatmini, yapılan işin farklı özelliklerine yönelik sergilenen tutumların bir bütün halidir. Kişiye kattığı genel

tutum olumluysa iş tatmininden söz etmek mümkün iken tersi durumda iş tatmininin sağlanmaması durumu oluşmaktadır.

Literatürde, çalışanların işten ayrılma niyeti ile ilgili tutumlarına yönelik farklı görüşlerin belirtildiği tanım ve ifadeler bulunmaktadır. Bunların içerisinde işten ayrılma niyeti kavramını doğrudan ifade eden yaklaşımların durumu net olarak belirttiği görülmektedir. Bu tanımlardan birkaçında işten ayrılma niyetini ifade etmeye yönelik çalışanların sergilediği tutumlar ile iş tatminleri arasında ilişki olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların iş koşullarına bağlı olarak iş tatminlerini sağlayamamaları durumunda gerçekleştirdiği fiiller, işten ayrılma niyeti olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işten ayrılma niyeti, çalışanların işlerini terk etmeye yönelik sahip olduğu ihtimallerin bir göstergesi olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, işten ayrılma niyeti, çalışanın işini terk etme fiiline yönelme duygusunu ifade etmektedir. Bu durum, işten ayrılma ile sonuçlanan, belirli periyot ve süreç zarfında şekillenerek gelişen bir zaman olayını da içine almaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel ve kişisel beklentilerin karşılanmaması sonucunda çalışanların kendi iç dünyasında cereyan eden iş ilişkilerinin sonlandırılması ve işini terk etmek üzere duyulan kuvvetli istek işten ayrılma niyeti olarak tanımlanabilir.

Bu tezin amacı, Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışanların performans değerlendirme algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Bu tezin birinci bölümünde, performans değerlendirme ile ilgili genel literatür bilgilerden bahsedilerek konunun temel yapısı incelenmiştir.

İkinci bölümde, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde yer alan temel faktörler derlenerek çalışmanın zeminini oluşturan konular ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde, bankacılık sektöründe performans değerlendirme uygulamalarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini incelemeye yönelik yapılan araştırma çalışmasına ait yöntemler, analizler ve bunların sonuçları irdelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI

Performans İnsan Kaynakları açısından çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri çabaları, Performans değerlendirme ise çalışanların göstermiş oldukları bu çabaların işin etkinliği ve başarısına olan katkısının belirlenmesine yönelik çalışmalardan oluşmaktadır.

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi süreci ya da kişinin işindeki başarısını, tutum ve davranışlarını, ayrıntılayan ve bütünleyen, özetle işyerinin başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir araçtır (Palmer, 1993; Eren, 1993).

Performans değerlendirme, çalışanların, kurumda görevi ne olursa olsun, güçlü ve zayıf tüm yönleri ile değerlendirilmesi, daha önceden belirlenmiş ve kendisine tebliğ edilmiş olan görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Fındıkçı, 2002).

Performans değerlendirme ile kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurumun, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olacaktır.

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Performans değerlendirme, çalışanın örgüt içindeki etkinliği ve başarısını belirlemeye yönelik çalışmaları ele alan bir süreçtir. Örgütlerde değerlendirme insan unsuruyla başlamakta ve yine insan unsuru ile bitmektedir. Çalışanın odak noktasına alınarak, birey -örgüt uyumunun değerlendirilmeye çalışıldığı bu süreç sonucunda, örgüt verimliliğinin arttırılmasına yönelik yönetsel kararlar alınmasına esas teşkil edebilecek unsurlar belirlenmektedir. Bu bağlamda performans değerlendirme

yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir (Helvacı, 2002).

Performans Değerlendirmenin önemi işverenler ve çalışanlar açısından farklıdır. Örgütlerin asıl amacı olan verimliliğin arttırılabilmesi için sahip oldukları en önemli unsur insan kaynağıdır. Bir örgütün amacını gerçekleştirip gerçekleştiremediği, insan gücü kaynağının, amacın gerçekleştirilmesi yönündeki çabasıyla yakından ilgilidir. Birey ve örgütün bütünleşmesi için bireyin, örgütün amaçlarını, kendisinin bu amaca katkısının ne olması gerektiğini ve karşılığında ne elde edebileceğini bilerek çalışması gerekir (Berberoğlu, 1991).

İşverenler tarafından performans değerlendirme, çalışanlarının yetkinlikleri hakkında fikir sahibi olabilmek, çalışanların örgüte kattıkları değeri ölçebilmek, çalışan personelin gelişimi için eğitim olanaklarını sağlayarak başarılı personelleri ödüllendirilebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütün hedeflere ulaşmada hangi aşamada olduğunu belirleyebilmek, kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçerek örgütü bir bütün olarak ele alıp motivasyonu ve verimliliği arttırabilmek için neler yapılabileceği konusunda kararlar alabilmek açısından yol göstericidir.

Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan değerlendirme sonucu çalışan, eksiklerini görme fırsatını bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesi bir bakıma çalışanları işe yöneltme ve özendirme aracı olarak nitelendirilebilir (Barutçugil, 2002).

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirmesinin temel amacı; bireysel başarının, standart ölçütler aracılığıyla doğru biçimde ölçülmesi, çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve bireysel başarının geliştirilerek örgütsel başarının arttırılmasıdır (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirmenin amaçları iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bu amaçlardan birincisi iş performansı hakkında bilgi vermekte olan yönetsel amaçlardır. Yönetsel amaçlar; ücret artışı, ikramiye, eğitim, terfi ve cezalar ile ilgili

kararlar alınmasında etkili olmaktadır (Palmer, 1993). Bu değerleme ile personelin işe alım anından itibaren deneme süresince personelin denetimi, ücret ayarlamasının yapılması, örgüt amaç ve gereksinimleri ile personelin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için uygun ortamın oluşturulması, örgütün genel başarısının devamı veya arttırılması amacıyla personelin eksik kalan yönlerinin gelişimi için eğitim fırsatının oluşturulması, terfi, iş değişikliği, disiplin ve işten çıkarmalar konusunda en doğru kararın verilebilmesi amaçlanmaktadır (Barutçugil, 2002; William, 1999).

İkincisi ise çalışanların iş tanımında ve analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlayan personel geliştirme amaçlarıdır (Palmer, 1993). Burada çalışanın kişisel amaçlarının belirlenmesi, başarı düzeyleri hakkında geribildirimde bulunulması, elde edilen başarılarla iş tatmini ve motivasyonunun arttırılması, hatalı ve eksik yönlerinin tespit edilerek gelişimi konusunda destek olunması ve geleceğe dair kariyer planlamalarının yapılabilmesi amaçlanmaktadır (Fındıkçı, 2002; Barutçugil, 2002; Bingöl, 1998).

Yapılan değerlendirmeler ile çalışanların örgüte ne derecede uyum sağladığı, örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının ne ölçüde bütünleştiği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme tüm bu yönleri bakımından örgüt yönetimi ile personel arasında bir iletişim aracı olmaktadır (Can, 2001).

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖZELLİKLERİ

Etkin bir performans değerlendirme yapılabilmesi için sistem bazı özelliklere sahip olmalıdır. Performans değerlendirme sistemi sadece performansı değerlendirenler tarafından değil, aynı zamanda değerlendirilenler tarafından da önemsenmelidir. Söz konusu bu özellikleri aşağıda belirlenen şekilde özetleyebiliriz.

- Etkin bir performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır. Personelin tamamının eşit başarı düzeyinde olduğu değil, gerçek başarı düzeyleri hakkında bilgiler vermelidir. Değerlendirme sürecindeki tüm unsurlar iş ile ilgili olmalı, kişisel nitelikler değerlendirmeye katılmamalıdır (Erdoğan, 1991).
- Güvenilir ve geçerli olmalıdır. Belirlenen koşullar altında birden fazla değerlendiricinin aynı kişiyi değerlendirmesi veya aynı değerlendiricinin koşullar değişmezken aynı kişiyi birden fazla kez değerlendirmesindeki sonuçların tutarlılık göstermesi "güvenilirlik" olarak ifade edilmektedir

(Uyargil, 1994). Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan verilerin çalışanların gerçek başarısını ortaya koyması ise "geçerlilik" olarak tanımlanır (Atik, 2005). Geçerliliği ve güvenilirliği arttırmanın en etkin yöntemi değerlendirilen kişi ile değerlendiren kişinin yakın olmaması ve araştırılan niteliklerin önceden net bir şekilde belirlenmiş olmasıdır.

- Basit ve pratik olmalıdır. Performans değerlendirme sistemi hem değerlendiren hem de değerlendirilen tarafından açık, net ve anlaşılması kolay olmalıdır. Ölçümde kullanılacak standartlar yöneticilerce kolay gözlemlenebilecek ve karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olmalıdır (Erdoğan, 1996).
- Performans değerlendirme geliştirici olmalıdır. Yapılan değerlendirmeler çalışanın gelişimine katkı sağlamalıdır. Değerlendirme sonucunda personelin durumu ile ilgili elde edilen veriler çalışanlara aktarılmalıdır. Böylece çalışan eksik kalan ve geliştirmesi gereken yönleri hakkında daha net bilgilere sahip olacaktır (Seyidoğlu, 2006).
- Performans değerlendirmede kapsamlılık ve süreklilik önemlidir. Performans üzerinde etkili olan tüm konular göz önüne alınmalı ve iş ile ilgili her şeye bir bütün olarak yaklaşılmalıdır. İşe alım anından itibaren başlayan bu süreç çalışma hayatı boyunca düzenli periyodlarla takip edilmeli, süreklilik arz etmelidir (Seyidoğlu, 2006).
- Performans değerlendirme sisteminde tüm çalışanların katılımı durumunda daha verimli sonuçlar elde edilecek ve bu durum kabul edilebilirliği arttıracaktır. Sadece üst düzey yöneticilerin oluşturduğu ve uyguladığı bir değerlendirme sistemindense, tüm personelin geliştirdiği bir sistem, değerlendirme aşamasında daha içten uygulanacağından daha iyi sonuçlar verecektir (Seyidoğlu, 2006).
- Performans değerlendirme sistemi motive edici olmalıdır. Değerlendirme sonucunda elde edilen verilerden daha başarılı olan personeller ayırt edilebilecek ve böylece adil bir ödüllendirmeye gidilebilecektir. Başarılı bir çalışan için işini iyi yaptığının üst yönetimce görülmesi ve bunun sonucunda da ödüllendirme olacağını bilmesi motivasyonunu arttıracaktır. Aynı zamanda çalışanların yönetim kararlarında etkili olabilmesi de motivasyon sağlayan ve sistemin başarısı arttıran bir unsurdur (Seyidoğlu, 2006).

- Performans kriterleri önceden belirlenmiş olmalıdır. Başarılı ve kabul edilebilir bir değerlendirme yapılabilmesi için değerlendirilen kriterler önceden belirlenmiş ve personelin bu konuda bilgilendirilmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendiren ve değerlendirilen arasında çatışma-anlaşmazlık olması kaçınılmazdır (Seyidoğlu, 2006).
- Performans değerlendirmede çalışanın mevcut durumunun işveren tarafından daha net görülmesi ve bu konudaki düşüncelerini çalışana aktarması da amaçlanmaktadır. Değerlendirme sonucunda olumlu veya olumsuz çalışana geribildirim muhakkak yapılmalıdır. Böylece çalışan da eksik kalan yönlerini geliştirebilecek ve düzeltebilecektir (Seyidoğlu, 2006).

1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

Çalışanlar ile iletişim kurmanın bir aracı olan performans değerlendirmenin sonucunda alınan veriler örgütün ilerleyebilmesi ve gelişebilmesi için hem bireysel hem de örgütsel anlamda gerekli olan eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayacaktır.

Etkili bir performans değerlendirmenin yararları çalışanlar, yönetim ve örgüt açısından ayrı ayrı incelenebilir.

Çalışan için yararları: Performans değerlendirme sonucunda alınan veriler çalışanın başarı durumu hakkında bilgiler verecektir (Canman, 1993).

- Çalışan üstlerinin kendisinden ne beklediğini ve hedeflerine ulaşabilmesi için ne yapılması gerektiğini tam olarak öğrenecektir.
- Geliştirmesi gereken yönlerini tespit edebilecektir,
- Performans değerlendirme aynı zamanda üst yönetim ile bir iletişim aracı olduğundan yöneticisi ile mevcut durumu, gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğu konularında görüşebilecektir
- Olumlu geri bildirimler alması durumunda iş tatmini, güven duyguları ve motivasyonu artacaktır.

Yönetici için yararları: Performans değerlendirme sistemi çalışanları değerlendirme, iş süreçlerindeki aksaklıkları tespit etme vb. birçok yönden yöneticiye yararlar sağlamaktadır (Canman, 1993).

- Çalışanının güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini daha net görebilir ve bu konuda geribildirim yaparak çalışanlarına destek olabilir,
- Çalışanı ile iletişimini arttırarak, karşılıklı saygı ve güvene dayalı ast-üst ilişkilerini olumlu hale getirebilir,
- Kişisel gelişimi için eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilir,
- Hali hazırda mevcut problemleri ve ileride karşılaşabileceği potansiyel sorunları daha net görebilir,
- Planlama ve denetim işlerinde etkisi artar, böylece hem birey hem de örgüt performansının arttırılabilmesini sağlar.

Örgüt için yararları: Performans değerlendirme ile örgütler minimum girdi ile maksimum verimliliği elde etmeyi amaçlamaktadır (Canman, 1993).

- Örgüt hedeflerinin çalışanlara tam olarak aktarılmasını sağlar,
- Üretim ve hizmet kalitesinin geliştirilmesini sağlar,
- Örgütlerin asıl amacı olan karlılık ve verimlilik artışını sağlar,
- Kişisel olarak her çalışanın örgüte sağladığı katkının ayrı ayrı net olarak görünmesini sağlar,
- Verimliliğin ve karlılığın arttırılması için çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine ve gelecekteki insan kaynakları planlamasına katkı sağlar,
- Ücret politikasının belirlenmesine katkıda bulunur.

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirme sistemi ile amaçlanan çalışanların performanslarını ölçerek, kendilerine geri bildirim sağlamak ve örgütün amaçlarına yönelik yeni hedefler konusunda motive edici olmaktır.

Başarılı çalışanlar, göstermiş oldukları çalışmalar sonucunda olumlu geribildirimleri ve örgüt içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğine dair bilgi almak isterler (Palmer, 1993).

Çalışan ile bir motivasyon ve iletişim aracı olan performans değerlendirme sisteminden elde edilen veriler, çalışanlar için ücret, terfi, kariyer, rotasyon, eğitim, işten uzaklaştırma gibi birçok konuda karar alma aşamasında esas oluşturmaktadır.

- Ücret Yönetimi: Çalışanlar için ücret önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kişinin göstermiş olduğu emeğin karşılığını aldığını bilmesi, kuruma bağlılığı ve performansını arttırması bakımından önemlidir. Ücret yönetimi ile de amaç yüksek performansı ödüllendirmek ve düşük performansların da arttırılabilmesi için motivasyon sağlamaktır. Bunu da düşük performans gösterenlere ortalama bir maaş artışı, yüksek performans gösterenlere ise maaş artışı ve performans primleri ile uygulayabilir (Fındıkçı, 2002).
- Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme: Performans değerlendirmeden alınan verilere göre işyeri düzeyinde ve çalışanların görevlerinde değişiklikler yapılabilir. Çalıştıkları konumda mutsuz olan çalışanlar daha başarılı olabilecekleri farklı bölümlere veya görevlere kaydırılabilir. Personel rotasyonu ile çalışanın motivasyon ve başarısı arttırılabilir. Aynı zamanda rotasyon ile önceden belirlenen planlar doğrultusunda çalışanlara verilen çeşitli eğitimlerle, bireysel ve çevresel değişikliklerin gösterilmesi amaçlanmaktadır (Wexley ve Latham, 1991).

Performans değerlendirmeler sonucunda yapmakta olduğu işi kendisi için yetersiz gören, yetenek ve performansını tam olarak gösteremediğine inanan personel işi zenginleştirebilir, görev ve sorumluluklarını arttırabilir. İş zenginleştirme ile personelin sorumluluklarının genişletilmesi, bulunduğu pozisyonda veya farklı bir pozisyonda yeni yetkiler edinmesi, yapmış olduğu işten hataları ve kalitesi ile sorumlu olması ve çalışma metotlarını kendisinin belirlemesine olanak sağlanmaktadır (Tekinler, 2006).

- Sözleşme yenileme veya İşten Çıkarma: Performans değerlendirme sonuçlarına göre performansı düşük ve performansı yüksek çalışanlar objektif bir şekilde görülebilmektedir. Elde edilen veriler ile çalışanlara da geribildirimde bulunulur. Performansı yüksek olan başarılı çalışanlar ile sözleşme yenileme yoluna gidilirken, performansı düşük personelin çeşitli eğitim ve kişisel gelişim yöntemleri ile istenen başarı düzeyine yükselmesi amaçlanmaktadır. Tüm çabalara rağmen performansı düşük olan çalışanlar herhangi bir gelişim gösteremiyor ve istenilen performans düzeyine ulaşamıyorlar ise işten çıkarmalar yaşanmaktadır.

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Her işletmenin özellikleri, hedefleri ve bu doğrultudaki ihtiyaçları da birbirinden farklıdır. Bu nedenle işletmelerin uygulayacağı performans değerlendirme sistemleri de birbirinden farklı olmalı ve işletmenin gelişimi için gerekli olan ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için işletmenin özelliklerine uygun yöntemler belirlenmelidir.

Performans değerlendirme faaliyetlerinin amacına yönelik olarak çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında işletmeler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi kullanarak performans değerlendirme faaliyetlerini yapmaktadırlar.

1.7.1. İkili karşılaştırma yöntemi

Özellikle çalışan sayısının az olduğu işletmelerde hem uygulanması kolay hem de düşük maliyetli yöntemlerden birisidir (Sabuncuoğlu, 1999). Çalışanların tamamı birbirleriyle kıyaslanarak, terfi ve işten çıkarma kararlarının alınmasında kolaylık sağlar. Ancak her çalışan aynı konularda değerlendirildiğinden, çalışanların kendilerine özgü nitelikleri, yetenekleri açıkça belirlenememektedir. Çalışanlar arasında birbiri ile kıyaslandıklarını bilmek motivasyon sorunlarına neden olmaktadır. Ayrıca çalışan sayısı çok olan işletmelerde uygulanabilirlik süresinin çok uzamasına ve maliyetlerin artmasına yol açmaktadır (Canıtez, 2000).

1.7.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminin asıl amacı, personeli değerlendirme ölçeğinin belirli bir noktasında değerlendiricilerin yoğunlaşmasını engellemektir (İplik, 2004). Bu yöntem çalışanların performanslarının birbirinden çok farklı olmadığı ve küçük bir grubun başarılı, küçük bir grubun başarısız, geriye kalan çalışanların ise orta düzeyde başarılı olduklarını ve performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun olması gerektiği varsayımından yola çıkmaktadır. Bu yöntemde üstler astlarını beşli skalaya göre değerlendirmek zorundadır. En yüksek %10, yüksek %20, orta %40, düşük %20, çok düşük %10 şeklinde.

Özellikle, çalışanların fazla olduğu örgütlerde tutarlı sonuçlara ulaşılabilmesi bakımından yararlı bir yöntemdir. Ancak çalışan sayısının az olduğu işletmelerde uygulanamaması, bazı durumlarda içinde bulunduğu sınıflandırma grubu nedeniyle başarılı çalışanların doğru bir şekilde değerlendirilememesi yöntem sonuçlarında hatalar olmasına neden olmaktadır (Barutçugil, 2002).

1.7.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerlendiren, çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarını gözlemlemekte, olumlu veya olumsuz davranış ve olayları kayıt altına almaktadır. Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak kişiye hangi konularda değerlendirme yapacağına dair kriterlerin önceden verilmiş olması kendisine kolaylık sağlayacaktır.

Performans görüşmeleri sırasında kayıt altına alınan bu bilgiler personele iletilebilecek, böylece personel güçlü ve zayıf yönlerini görme ve kendisini geliştirme fırsatı bulacaktır. Ancak kritik olay yöntemi için seçilecek olay tespitini belirlemenin zor olması, yöneticinin sürekli izleme ve notlar almak zorunda olmasının zaman sıkıntısına yol açması, çalışanın sürekli takip edilmekten duyacağı huzursuzluk yöntemin tercih edilmesini azaltmaktadır.

1.7.4. Kontrol Listesi (İşaretleme) Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olan kişiye, personelin tutum ve davranışlarına ilişkin çok sayıda ifadeyi içeren listeler verilmektedir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişiye yardımcı olması amacıyla uzmanlar tarafından hazırlanan bu listeler kritik olaylardan yola çıkarak oluşturulmaktadır. Değerlendiricilerin bu listelerin içinden, çalışanı en iyi ifade eden davranışlarını önem derecesine göre puanlaması istenir. İşletme için en fazla katkı sağlayan davranışa en yüksek puan verilmek üzere yapılan bu puanlama yöntemi ile çalışanların yüksek performans ile ilişkili davranışları sergileyip sergilemedikleri değerlendirilmektedir. Ancak bu listelerin her bölüm için ayrı ayrı hazırlanmak zorunda oluşu ve hazırlanma süresinin oldukça uzun olması yöntemin uygulanabilirliğini kısıtlamaktadır.

1.7.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Çalışanların iş ile ilgili bireysel başarılarının değerlendirilmesinde kullanılan bu yöntemde, yöneticiler belirli periyotlarda çalışanların iş ile ilgili tutum ve davranışlarını, demografik özelliklerini ve yapmakta oldukları işin örgüte katkılarını değerlendirmektedirler (Eraslan ve Algün, 2005). Değerlendiricilerden kendilerine verilen formlarda yer alan ifadelere göre çalışanları çok yetersizden çok iyiye veya çok iyiden çok yetersize doğru değerlendirmeleri istenmektedir. Kolay anlaşılabilir olması, çok uzun zaman almaması ve kullanım kolaylığı açısından işletmeler tarafından kullanımı en yaygın olan yöntemlerden birisidir.

1.7.6. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi

Kritik olay yöntemi ve grafik değerlendirme yöntemlerinden yola çıkarak oluşturulan bu yöntemde değerlendirilen her unsur davranış biçimi olarak ifade edilmektedir. Burada öncelikle işin yapılabilmesi için gerekli olan unsurlar ve çalışanların sorumlulukları belirlenmektedir. Formlarda yer alan ifadeler gösterilen davranışlara göre değil, beklenen davranışlara göre hazırlanmaktadır. Bu nedenle "beklenen davranış ölçekleri" olarak da adlandırılmaktadır (Ergin, 2002).

Geliştirilmesinin epeyce vakit alması ve maliyetli olması, her iş birimi için farklı davranış ölçütlerinin oluşturulması gerekliliği ve gözlemlere dayalı bir yöntem olması nedeniyle değerlendirenlerde ön yargılar oluşmasına yönelik sakıncalı unsurlar taşımaktadır.

1.7.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

İşletmenin hedefleri ile çalışanların kişisel hedeflerini bütünleştirmeyi amaçlayan bu yöntemde öncelikle işletmenin asıl hedefleri belirlenmektedir. Sonrasında yöneticiler ve astlar bir araya gelerek, işletmenin hedefleri doğrultusunda ortak bir şekilde astın hedeflerini açık ve net bir şekilde belirlemekte ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için uygulanacak faaliyet planları oluşturulmaktadır. Performans değerlendirme aşamasında hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiği belirlenmekte ve değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirme, terfi ve eğitim ihtiyaçlarına karar verilmektedir (Koçel, 2003). Bu yöntemde, hedeflerin ast ve üst

tarafından birlikte belirlenmesi ve sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi, astın hedeflerini daha çok benimsemesini sağlamaktadır. Bu da işine olan bağlılığını arttırmakta, kendi yetki alanında rahatça hareket edebilmesini ve daha iyi motive olarak hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Astın hedeflerine ulaşması, işletmenin de hedeflerine yaklaşmasını sağlamaktadır.

1.7.8. Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem çalışanların geçmişte sergilemiş oldukları performansına değil, gelecekteki potansiyel performanslarına yönelik uygulamaları içermektedir. Genellikle çalışanların içindeki bulundukları işyeri stresinden uzak, çevresel faktörlerin etkili olmayacağı, ast-üst baskısından soyutlanabilecekleri bir ortamda, uzman kişiler tarafından değerlendirmeler yapılmaktadır. Çalışanlar arasında iletişimin artmasını sağlayan bu yöntem ile işletmenin çalışanlara bakış açısı ve çalışma tarzı değişmektedir (Sabuncuoğlu, 1999).

1.7.9. 360 Derece Geribildirim Yöntemi

Özellikle kurumsal firmalar tarafından kullanımı gittikçe artmakta olan bu yöntemde öncelikle çalışanlar kendilerini değerlendirmekte, sonrasında ise, aynı yetki seviyesinde bulunduğu iş arkadaşları, astları, yöneticileri ve eğer varsa müşterileri tarafından değerlendirilmektedir (Prewitt, 1998).

1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Her işletmenin kendine özgü iş yapısı ve örgüt kültürü bulunmaktadır. Bir işletmenin uygulamakta olduğu performans değerlendirme sistemi bir başka örgütte sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Bu nedenle işletmeler içinde bulunduğumuz rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek, karlılığını ve verimliliğini arttırabilmek için kendi örgüt kültürüne en uygun olan değerlendirme sistemini oluşturmak ve uygulamak durumundadır. Bu sürecin sonucunda elde edilen verilere göre çalışanlar mevcut durumları hakkında bilgilendirilerek, gelecekteki çalışmaları için yönlendirmelerde bulunulur. Uygun performans değerlendirme sistemlerinin belirlenebilmesi için öncelikle birtakım hazırlıkların yapılması gerekmektedir.

1.8.1. İş Analizi

Performans değerlendirme sonuçlarından azami faydanın alınabilmesi için değerlendirmelerin işletme içindeki en alt düzeyden, en üst düzeyde çalışana kadar her kademedeki çalışanlar için uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle değerlendirme için uygulanacak kriterler her birim için ayrı ayrı belirlenmelidir.

İş analizinde, değerlendirilecek iş en ince ayrıntılarıyla ele alınmakta, işin özellikleri, niteliği, çalışma koşulları ve o işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, tecrübe, yetenek ve sorumluluk düzeyi belirlenmektedir (Sabuncuoğlu, 1999).

1.8.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans değerlendirme standartlarının belirlenebilmesi için öncelikle iş tanımının doğru yapılmış olması gerekir. İş tanımının doğru bir şekilde yapılması öncelikle işin ne olduğunu, çalışanlardan ne beklendiğini, yani hedefin net bir şekilde belirlenmesini sağlar. Sonrasında ise belirlenen hedefin nasıl gerçekleştirileceği konusunda planlar yapılmaktadır.

Standartlar bir bakıma değerleme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Kalitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kantitatif standartlar için ise; işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil, 1994).

Standartlar belirlenirken çalışanların geçmişte göstermiş oldukları performanslarından yararlanılmaktadır. Belirlenen standartlarda başarıyı yakalayabilmek için, bu standartların bazı özellikleri de taşımaları gerekmektedir (Pell ve Schuster, 1995).

1. Spesifik olması: Her bir çalışan için kendisine özgü standartlar belirlenmeli ve bu standartlar çalışana da aktarılmış olmalıdır.
2. Ölçülebilirlik: İş gerekliliğinin uygun olması durumunda performans ölçümlerinin sayısal verilere dayandırılması, aksi taktirde bireyin takıma katkısı veya zamanı etkin kullanma gibi konular ile performans değerlendirmesi yapılmasıdır.

3. Gerçeklik: Çalışanlar için saptanan performans hedeflerinin ulaşılabilir olması önemlidir. Gerçekleştirilmesi mümkün olmayan hedeflerin tanımlanması çalışanda motivasyon eksikliğine ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gereken çabayı göstermemelerine neden olmaktadır.

1.8.3. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinden önce, aranılan "başarı" kriterinin ne olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sistemin geçerli olabilmesi için, performans üzerinde etkisi olmayan faktörlerin devre dışı bırakılarak, belirlenen işteki-pozisyondaki başarıyı etkilemekte olan kriterler ele alınmalıdır. Bu kriterlerin belirlenmesinde, işin yerine getirilebilmesi için gerekenlerin doğru bir şekilde saptandığı iş analizleri, iş tanımları ve çalışanların niteliklerinin belirlendiği çizelgelerden yararlanılabilir (Aldemir, 2004).

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 1999):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Kriterler değerlendirme aşamasında belirli açıklamalara ve sayısal verilere dayandırılabilir. Ancak çok yakın sayılar arasında anlamlı bir fark olmaması, insani yeteneklerin sayısal değerlendirmelere konu olması hoş karşılanmamaktadır (Maurer ve Atarulli, 1996).

Genel anlamda değerlendirmeye esas olan kriterler dört grupta toplanabilir.

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Değerlendirmeye konu kriterlerin belirlenmesi aşamasında, değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiler ile iş birliği yapılmalıdır. Değerlendirme sonuçlarının hem çalışan performansına hem de örgüt performansına olumlu etkilerinin olabilmesi için, kriterlerin değerlendirenler ve değerlendirilenler tarafından net olarak anlaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Çalışanların performans değerlendirme sisteminin, işlerini gerçekten etkileyen faktörlerin dikkate alınarak yapıldığını bilmeleri, sisteme olan tavırlarını olumlu yönde etkilemektedir (Barutçugil, 2002).

1.8.4. Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Her işletmeye ait iş yapısı ve örgüt kültürü kendine özeldir. Bir işletmenin uygulamakta olduğu performans değerlendirme sistemi bir başka örgütte sağlıklı sonuçlar vermeyebilir. Bu nedenle işletmeler içinde bulunduğumuz rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek, karlılığını ve verimliliğini arttırabilmek için, iş yapısına, çalışanlarının niteliğine, amaçlarına ve kendi örgüt kültürüne en uygun olan değerlendirme sistemini oluşturmak ve uygulamak durumundadır.

Performans değerleme yöntemi belirlenirken bazı konulara dikkat etmek gerekmektedir.

1. Her işin özellikleri ve sorumlulukları farklı olduğundan, her iş ve kademe için ayrı ayrı değerlendirme formları hazırlanmalıdır.
2. Değerlendirme formlarının hazırlanmasında değerlendirilenler kadar değerlendirmeyi yapacak kişilerin de özellikleri dikkate alınmalıdır. Değerlendirenlerin eğitim, kültür, motivasyonuna dikkat edilmesi, değerlendirmenin objektif ve doğru bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır.
3. Değerlendirme yöntemi açık ve net olmalı, hem değerlendiren hem de değerlendirilen tarafından benimsenmelidir.
4. Uygulanacak olan yöntem pratik olmalı, değerlendirmeyi yapacak kişilerde zihni karmaşıklığa yol açmamalı ve uzun zaman almamalıdır.

1.8.5. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

İşletmeler açısından hem çalışanlarının hem de örgütün hedeflerine ulaşması konusunda mevcut durumu hakkında da veriler sağlayan performans değerlendirmeler, uygulamada genel olarak yılda bir veya iki defa yapılmaktadır.

Deneme sürecinde ise bu durum değişmekte ve ihtiyaç duydukça değerlendirme görüşmeleri devam etmektedir.

Performans değerlendirme çalışmalarının zor ve zaman alan bir süreç olması, aynı zamanda da uygulama açısından yarattığı zorluklar nedeniyle çok sık yapılması işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir. Ancak değerlendirme dönemlerinin geniş aralıklarda yapılması ise, değerlendirenlerin yapmış oldukları ilk gözlemlerin unutulabilmesine neden olmakta ve değerlendirme sonuçlarının doğruluğunu engellemektedir. Periyotların belirlenmesinde önemli olan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi ve bu sürecin sağlıklı yürüyebilmesi için en uygun sürenin öngörülebilmesidir (Altan, 2005).

1.8.6. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmeyi yapacak kişi ya da kişilerin seçiminde önemli olan konu, değerlendirmeyi yapacak olanların, değerlendirilecek iş konusunda detaylı bilgiye sahip olmaları, işgörenleri tanımaları, önyargılarına kapılmadan objektif bir şekilde performans değerlendirmeyi yapmalarıdır (Özgen, 2005). Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı konusunda birçok görüş bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür.

1. Üstler tarafından değerlendirme yapılması: Çalışanı en yakından tanıyan ve gözlemleyebilen kişi olduğundan, ilk amirin değerlendirme yapması kullanımı en yaygın olan uygulamadır. Ancak ast-üst arasında yakın bir ilişki veya anlaşmazlık olması durumunda değerlendirme yapan amirin objektif olamaması gibi bir sorun bulunmaktadır. Bu durumda birden fazla değerlendiren olması yolu tercih edilebilir.
2. İş arkadaşları tarafından değerlendirme yapılması: Çalışanların kendi yetki seviyesindeki takım arkadaşları tarafından değerlendirilmesidir. Tüm çalışma süresi boyunca birlikte olmasından dolayı, kişiyi en yakından tanıyan kişinin çalışma arkadaşı olduğu varsayımından hareket edilerek yapılan bu değerlendirme, yine değerlendirmede öznel yargıların etkili olması nedeniyle gerçekçi sonuçlar vermeyebilir.
3. Astları tarafından değerlendirme yapılması: Özellikle son yıllarda daha sık yapılmakta olan bu değerlemede astların yöneticileri hakkındaki düşünceleri öğrenilmekte, mevcut problemler daha net görülebilmektedir. Bu değerleme

sayesinde astlar da kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmekte ve örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Benligiray, 1999).

4. Özdeğerleme: Kişinin kendisini nerede gördüğünü anlayabilmek ve kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek için yapılan değerlendirmelerdir. Bu yöntemin, kişinin kendi hatalarını fark etmesi ve kendini geliştirmesi yönünden yararlı sonuçları bulunmaktadır (Vaughan, 2003). Özdeğerleme sonucunda karşılaştırma yapılarak hedefler ile örtüşmeyen noktalar tespit edilip, düzeltilmesi yönünde planlar yapılabilir.
5. Bir grup veya komite tarafından değerleme yapılması: Aynı yetki seviyesindeki çalışanlar, astlar ve yöneticiler tarafından oluşturulan bir kurul tarafından değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu kurul tarafından yapılan değerlendirmeler farklı gözlemler ile yapılması nedeniyle daha objektif, adil ve güvenilir olmaktadır.
6. Müşteriler tarafından değerlendirme yapılması: Özellikle müşteri odaklı yönetim anlayışına sahip olan hizmet sektöründe yer alan işletmelerde müşteri değerlendirmelerine oldukça önem verilmektedir. Değerlendirmeler sonucunda çalışanların müşteriler ile olan iletişimi, işi yapış şekli ve hızı hakkında bilgiler edinilmekte ve kendisinden de görüş alınan müşterilerin işletmeye olan bağlılıkları arttırılmaya çalışılmaktadır.

1.8.7. Yöneticiler ve Çalışanların Bilgilendirilmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için işletmede yer alan tüm birimlerin etkin bir iletişime sahip olmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin amaçları, kullanılan yöntemler ve değerlendirme sonuçları gerek sözlü gerekse yazılı olarak tüm çalışanlara iletilmelidir. Böylece çalışanların sisteme olan inançları arttırılmalı, önyargılardan ve kuşkulardan kurtulmaları sağlanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim, performans değerlemenin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi çalışanın desteğini ve katkısını da sağlayacaktır (Maurer ve Atarulli, 1996).

1.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirmenin odak merkezi "insan" dır ve her birey kendine özgüdür. Performans değerlendirme süreci ve yöntemi ne kadar iyi olursa olsun değerlendirmenin insana yönelik olması nedeniyle birtakım hataların oluşması da kaçınılmaz olacaktır. Performans değerleme yöntemleri genel olarak, değerlendirmeyi yapacak kişilerin önyargı taşımadan, objektif bir şekilde değerlendirmeyi yapacakları varsayımından hareketle belirlenmektedir. Ancak bazen değerlendirmeyi yapacaklardan bazen de sistemin kendisinden kaynaklanan nedenlerden dolayı hatalar olabilmektedir. Uygulamada genel olarak değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar ağırlıkta olmakta, bu da değerlendiricilere olan güveni azaltmaktadır. Değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek hataları önceden belirlemek ve önlemini almak hem değerlendirenleri hem de değerlendirilenleri memnun edecek bir performans değerlendirmesi yapılabilmesi için önemlidir.

1. Hale etkisi (Halo effect)
2. Belirli derecelere, puanlara yönelme
3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme
4. Kontrast hataları
5. Kişisel önyargı veya tercihler
6. Fazla hoşgörü ya da hoşgörü eksikliği
7. Tek ölçütle değerlendirme
8. Pozisyondan etkilenme

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ ve İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Çalışma, fikirsel ve bedensel gücün karşılığında maddi gelir elde etme olgusundan daha ileri bir anlam ifade etmektedir. Çalışma, yalnızca kazanç yöntemi olarak değil aynı zamanda toplumsal alanda kişinin kendisine bir statü ve görev edinme şekli olarak izah edilebilmektedir. Çalışma hayatı bireylerle sosyal ilişkilerde bulunma imkânı tanımaktadır. Bununla birlikte, çalışan ve üreten bir birey bağlı olduğu toplumla bütünleşmektedir. Birey, hayattaki hedeflerine ancak çalışarak ulaşabilir. Gerek maddi gerekse psikolojik ve sosyal açıdan ihtiyaçlarını karşılamak isteyen birey için çalışmak bir araçtır. Kişiler bu ihtiyaçlarını giderdikleri ölçüde mutluluk sahibi olmaktadır (Dil, 2005).

İş tatmini, çalışanın yaptığı iş veya buna ait farklı unsurları ile alakalı hissettiği duygusal bir yanıttır (McCormick ve Tiffin, 1974). İş tatmini, yapılan işin farklı özelliklerine yönelik sergilenen tutumların bir bütün halidir. Kişiye kattığı genel tutum olumluysa iş tatmininden söz etmek mümkün iken tersi durumda iş tatmininin sağlanmaması durumu oluşmaktadır (Kırel, 1999).

İş tatmini kavramı, çalışanın elde ettiği manevi ve maddi kazanımlara karşı gösterdiği davranışsal tepkilere de dayanmaktadır (Dil, 2005). Çalışan, edindiği kazanımlara yönelik bir değerlendirme yapmakta ve sonuca uygun bir tepki vermektedir. Bu açıdan bakıldığında, iş tatmini, çalışanın yapmış olduğu bu değerlendirme sonucunda ulaştığı mutluluk duygusu şeklinde ifade edilebilir (Balay, 2000; Özdevecioğlu, 2003).

İş tatmininde bireyin sahip olduğu özellikler ile kendisine sunulan imkanların uyumu oldukça önemlidir. Çalışanın bu konudaki uyumluluk hissini beklentiler ile gerçeklerin birbirine ne kadar yakın olduğu belirlemektedir. Bu iki unsur arasındaki mesafe arttıkça çalışanın kurumdan ayrılma isteği de o denli artmaktadır (İncir, 1990).

İş tatmininin önemi kurum ve kuruluşlar için her geçen gün artmaktadır. İş tatmininin çalışanı sağlık ve verimlilik yönünden doğrudan etkilemesi nedeniyle konu daha da bir önem kazanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004). İş tatmini, işin verimliliğini, performansını, kalitesini, çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ile

birlikte tüketici memnuniyetini de doğrudan etkileyen bir kavramdır. Bunun yanı sıra, iş tatmini ile yükselen işletmenin performansı aynı zamanda rekabet gücünün de artmasına sebep olmaktadır (Kusluvan, 2009).

İş tatmini olgusu, çalışan bireyler, yöneticiler ve dolaylı olarak işletmelerden hizmet alan müşteriler açısından farklı önemlere sahiptir. Çalışan bireyler işleri hakkında olumlu düşünceler taşıma arzusu ve isteği içerisindedir. Yöneticiler ise çalışanların performans ve verimlilikleri açısından bu konuyu önemsemektedir. Aynı zamanda, çalışanların iş tatminsizliği nedeniyle sergiledikleri işten ayrılma, devamsızlık gibi davranışlar işletmenin mal ve hizmet üretimindeki etkinlikleri zayıflatıp üretimde sağlıklı sürekliliği aksatacağından yöneticiler açısından bu kavram çok daha farklı bir anlam ifade etmektedir. Dolaylı olarak müşteriler de iş tatmini sağlamayan bir işletmenin hizmetlerinden süreç içerisinde memnun kalmayarak firma ile aralarındaki ticari faaliyetleri sonlandırmakta, bu durum ise işletmenin sürekliliğini tehdit etmektedir (Feldman ve Arnold, 1983). Çalışan bireyler, iş tatminini hissettikleri sürece ortak amaca yönelik hareket etmektedirler. Aksi taktirde işletme amaçlarına aykırı hareket etme eğilimi içerisinde olurlar. İşletmelerin verimliliği ve süreklilikleri açısından iş tatmininin önemi yadsınamaz. Bu sebeplerden dolayı, işletmelerdeki iş tatmininin ölçülerek değerlendirilmesi ve tesis edilmesi ile arttırılması hususunda sürekli ve güncel çalışmalar yapılmalıdır (Erol, 1998).

İş tatmininin sağlanmaması durumunda çalışanların işten ayrılması işletmeye ayrı bir maliyet getirmektedir. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri işletmeye olan bağlılıklarını da arttırdığından işletmelerin eğitim, oryantasyon gibi etkinliklere vereceği ağırlık çalışanların iş tatminini de arttırmaktadır. Bu durum aynı zamanda şirket kültürünün gelişmesi ve süreklilik taşıması yönünde de fayda sağlamaktadır (Öğer, 2009).

İş tatmini ile motivasyon kavramları sürekli olarak birbiri ile karıştırılmaktadır. Motivasyon bireyin ihtiyaç duyduğu yüksek düzeydeki verimliliğin kaynağı olarak ifade edilebilir. Fakat iş tatmini motivasyonu her an arttırabilen bir kavram değildir. İş tatmini birşeyi hedefleme ve ona ulaşma ile ilgili bir hususken motivasyon ise iş tatminine doğru ilerleyen bir süreç olarak kabul edilebilir (Jaurie, 1989).

2.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini birçok faktörün etkisi altında belirlenen bir olgudur. Literatürde belli başlı unsurlara kısaca değinilirken genel anlamda içsel ve dışsal faktörler olarak iki ana grupta incelenmektedir. Bunun yanı sıra kişisel ve örgütsel faktörler şeklinde de iki farklı gruba ayrılmaktadır. Bu unsurların taşıdığı özellikler iş tatminini belirleyen öğeler olarak değerlendirilmektedir. Elbette ki bu faktörler kişilere ve kişilerin bulunduğu yönetim kademelerine göre değişmektedir. Buna göre, iş tatminini etkileyen faktörler içsel ve dışsal olmak üzere iki ana grupta incelenebilir.

2.2.1. İçsel Faktörler

Aynı koşullarda, aynı özelliklerdeki işlerde çalışan farklı bireylerin çeşitli iş tatmin seviyeleri bulunmaktadır. Bu durum, her bir çalışanın sahip olduğu kişisel özelliklerden ötürü meydana gelmektedir. Bireylere ait kişiliği oluşturan ve farklı kılan ise sahip olduğu birtakım öğelerdir. Bu öğeler, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, kişilik ve yetenekler, meslek, statü, sosyal ve kültürel koşullar olmak üzere çalışanların kendi özelliklerine göre belirlenen parametreler olarak değerlendirilmektedir (Schultz ve Schultz, 1998; Dil, 2005).

2.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş arasındaki ilişki üzerinde fazlasıyla değerlendirme yapılan bir husustur (Gündoğan, 2010). Kadın ve erkeklerin bir arada çalıştıkları iş hayatında sahip oldukları değerler sebebiyle olaylara bakış açıları, yaklaşımları ve olanları algılama usullerinde farklılıklar olduğu aşikardır. Ancak, cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisi literatürde yapılan birçok araştırmaya göre birbiriyle çelişmekte, tutarsız ve karşıt bulguları beraberinde getirmektedir (Dil, 2005; Gündoğan, 2010). Yapılan çalışmalarda, genellikle iş gücüne kadınların etkisi ve kadınların iş ile olan ilişkilerinin yanı sıra çalışanların iş doyumu seviyelerinde cinsiyetin ne gibi farklılıklar olduğuna dair konular ele alınmıştır (Dil, 2005). Buna göre, iş tatmini kadınlara göre erkeklerde daha az kazanılan bir duygu niteliğindedir. Kadınların iş yaşamlarındaki beklentilerinin erkeklerinkinden daha fazla olması motivasyonlarının ve dolayısıyla iş tatminlerinin yüksek olmasını beraberinde getirmektedir. Çalışan

kadın ve çalışan erkek sayılarının birbirine yaklaşması durumunda iş tatmini düzeyinin eşitleneceği belirtilmektedir (Clark, 1997). Erkeklerde iş ile aile arasındaki çatışma maalesef kadınlara oranla daha yüksektir. Bu durum da erkeklerin iş tatminlerini olumsuz etkilemektedir. Kadınların iş ile aile ilişkilerini birbirinden ayırabilme yetileri ve becerilerinin daha yüksek olması iş tatminlerinin artmasını beraberinde getirmektedir. Diğer bir neden ise erkekler için sahip oldukları işin kadınlarınkine göre daha önemli olmasıdır. Bu da erkeklerin iş ve aile ilişkilerinde çatışmalara ve ikilemlere sebep olarak erkeklerin iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Çelikkol, 2001). Bunun yanı sıra, kadınların iş yaşamındaki beklentileri ailelerinin ekonomik sorumluluklarını üstlenme dereceleri ile doğru orantılıdır. Ekonomik sorumluluğun daha ziyade erkeklerde olduğu ailelerde kadınların çalışırken aradığı beklentiler erkeklerinkine göre daha azdır. Bu da kadınların iş tatminlerinin daha kolay sağlanmasına sebep olmaktadır (Gür, 2006; Gündoğan, 2010). Her ne kadar literatür araştırmaları bu yönde sonuçlar sunmuş olsa da bu durum çalışanların sosyo – ekonomik yaşam şekillerine göre elbette farklılıklar göstermektedir (Gündoğan, 2010). Tüm bunlara rağmen, kadınlardaki iş tatmininin erkeklere oranla daha az olduğunu ifade eden literatür çalışmaları da mevcuttur (Hulin ve Smith, 1967; Chen, 2001). Görüldüğü gibi, literatürde her iki cinsiyet için de iş tatmininin daha yüksek olduğuna dair sonuçlara rastlanılsa da aslında iş tatmini kavramının kişisel beklentilerin karşılanmasıyla ilgili olduğu belirtilmektedir. Erkekler daha ziyade ücret, kariyer fırsatları gibi konularda beklenti içerisindeyken kadınlar sosyal ilişkiler ile çalışma koşullarına önem vermektedir. Dolayısıyla, cinsiyet farklılığının iş tatmininde yaratacağı etkiden ziyade farklı kişisel beklenti düzeylerinin iş tatminini belirlediğini ifade etmek daha yerinde olmaktadır (Kırel, 1999).

2.2.1.2. Yaş

İş tatmini ile yaş kavramının birbiri ile olan ilişkisi birçok literatür çalışmasında ifade edilmiştir. Genellikle aralarında doğru orantılı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Buna göre, yaş arttıkça iş tatmininin de arttığı ifade edilmektedir (Gündoğan, 2010; Baştuğ, 2004). Yaş ilerledikçe, ödüllerin artması, terfilerin gerçekleşmesi ve imkanların daha gerçekçi ve somut bir hal alması iş tatminini olumlu etkileyen faktörler arasına girmektedir (Organ ve Lingl, 1995; Baştuğ, 2004).

Bununla birlikte, çalışanların yaşı ilerledikçe artan bilgi ve deneyimlerinin daha iyi işlerde çalışmalarına olanak sağlaması nedeniyle iş tatminleri olumlu yönde etkilenmektedir (Spector, 1997). Bunun yanı sıra, yaş ile birlikte artan gelir düzeyi, sahip olunan yetkiler, özerklik ve mesleki saygınlık iş tatmininin artmasında olumlu etkiye sahip diğer faktörlerdir (Akçamete, 2001). Bir diğer açıdan bakıldığında, iş tatmini ve yaş arasında parabolik bir ilişkinin olduğundan da bahsedilmektedir. Buna göre, iş hayatına yeni başlayan genç çalışanların sahip olduğu idealist yaklaşımlar ile başlarken yüksek olan iş tatminleri zaman içerisinde monotonluk ve aradığını bulamama gibi sebeplerden dolayı azalmakta, belirli bir süre sonra iş değiştirmek ya da bulunduğu konumu kabullenerek bakış açısını değiştirmek suretiyle iş tatminini arttırmaya yönelik yaklaşımlara sahip olmaktadır. Bu vesileyle, en az seviyeye inen iş tatmini ilerleyen yaş ile elde edilen kazanımlar sayesinde giderek artan bir grafik sergilemektedir (Clark ve Oswald, 1996; Uyargil, 1988).

2.2.1.3. Medeni durum

İş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen akademik çalışmaların çoğunda bu ikisinin arasında herhangi anlamlı bir ilişkinin bulunmadığına yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak, yine de bazı yaklaşımlara göre, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek iş tatmini yaşadığı ifade edilmektedir. Burada, sebep – sonuç ilişkisini irdelemek gerekirse, iş tatmini ile medeni durum arasındaki bu bağlantının sebepleri arasında mutlu aile ortamının iş hayatına aktarılabilmesi, daha düzenli yaşam tarzlarına sahip olunması ve sorumluluk bilinçlerinin artması nedeniyle evli çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Güner, 2007; Gündoğan, 2010; Telman ve Ünsal, 2004; Erigüç, 1994; Bilgiç, 1998, Cimete, 1996).

2.2.1.4. Eğitim düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça uğraşı alanı genişlemekte, sorumluluğunu alıp teslim ettiği iş çeşidi artmaktadır. Birden fazla iş ve çalışan ile ilgilenen eğitim düzeyi yüksek kişiler iş hayatlarındaki tek düzelikten kurtulmakta, bıkkınlık yaratan unsurları bertaraf etmektedir. Bununla birlikte, iş tatmini yüksek

olan çalışanlarda eğitim düzeyinin de vermiş olduğu sorumluluk ile birlikte devamsızlık problemi yaşanmamakta, öğrenim ve bilgi düzeyi yüksek olan çalışanların sahip olduğu bu özelliklerini aktarmaya yönelik gayret ve çabaları artmaktadır (Dil, 2005).

2.2.1.5. Kıdem

Bir nevi, aynı konu ile ilgili çalışılan süreyi ifade eden kıdem kavramı ile iş tatmini arasında doğrudan etkili çok net bir ilişki bulunmamaktadır. Kıdem olgusunun genellikle ücret, terfi gibi diğer bazı faktörler ile birlikte iş tatminini arttırdığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların kıdemi arttıkça gereksinimler karşılanmakta ve beklentileri azalmaktadır. Bu durum da monoton bir yaklaşımı beraberinde getirebilmektedir. Ancak, yine de, çalışanların kıdemi arttıkça beklentileri daha gerçekçi bir hale bürünmekte, iş tatminine olumlu bir etki oluşturmaktadır (Davis, 1988; Dil, 2005; Muchinsky, 1993).

2.2.1.6. Kişilik ve yetenekler

İnsanların davranış, tutum, düşünce ve duyguları kişiliklerini belirlemektedir. Kimi insan çevreyi kontrol etme arzusu taşırken daha titiz, daha duyarlı, daha etkin rol arayışları sergilerken kimileri de huzurlu olma arzusu içinde rahat ve eğlenceli bir yaşam sürdürmenin yollarını aramaktadır. Dolayısıyla, aynı çalışma ortamında farklı özelliklere sahip farklı kişiliklerin iş tatminlerinin aynı olması beklenemez (Şimşek, 2003; Dil, 2005).

İnsanların değer yargıları ve inançları nedeniyle farklı özellikler taşıması doğanın bir gereğidir. Kimileri bağımlı çalışma arzusu altında işletmeye yüksek bir bağlılık sergilerken kimileri de bağımsız olarak çalışma arzusuna engel olamayarak hatta çoğu zaman girişimcilik faaliyetleri sergilemek suretiyle işletmeye olan bağlılıklar konusunda sınıfta kalmaktadır. Bazı karakterler içe dönük tutum ve davranışlar sergilerken, bazıları da dışa dönük iletişim ve sosyalleşme bakımından ustalıklar barındıran bir yapıya sahiptir. Yetenekleri sınırlı, uyumsuz ve sinirli kişiliklerde genel olarak iş tatmini kavramı oluşamamaktadır. Genellikle sosyo – ekonomik değerler bakımından üst mertebeden gelen veya bu düzeydeki engelleri zaman içerisinde yaşamı boyunca aşmayı başarabilmiş bireyler için iş tatminini elde

etmek daha kolay olabilmektedir. Yakınmaları kronik hale getiren kişiliklerde ise iş tatmininin de sağlanması zorlaşmaktadır. Hatta çalışanların karakter yapısının yaşamın getirdikleri ile şekillendirildiği düşünülse de sahip olunan genetik özellikler de tüm bunları etkileyen önemli bir husustur (Telman ve Ünsal, 2004; Gür, 2006).

2.2.1.7. Meslek ve statü

İş tatmini ile çalışanların sahip olduğu meslekler arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, toplum nezdinde saygınlığı ve itibarı yüksek olan mesleklerde çalışan bireylerin iş tatmininin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, yöneticilerin iş tatmini diğer çalışanlarına göre daha yüksektir. Niteliksiz işlerde çalışan bireylerin belirli pozisyon ve görevlerde çalışanlara oranla daha az iş tatminine sahip olduğu belirtilmiştir (Öğer, 2009).

Meslek kavramının iş tatminine olan etkisi çalışanın zaman içerisinde kazandığı bilgi ve tecrübelerle yöneticilik vasfına erişmesi ile birlikte artmaktadır. Zira, üst yönetimde bulunan çalışanların ilk kademe yöneticilerine göre iş tatminleri çok daha yüksektir. Bununla birlikte, ilk kademe yöneticilerinin de astlarına göre iş tatminleri daha yüksektir. Bu durumun başlıca nedenleri yönetici pozisyonlarının kademelerine göre artan sorumluluk duygusu, beraberinde gelen bağımsız hareket edebilme yeteneği, söz sahibi olabilme, kişinin kendini gerçekleştirmesi gibi etkenlerdir (Dil, 2005).

2.2.1.8. Sosyal ve kültürel koşullar

İnsanın çevresi ile etkileşim halinde olduğu sosyal yaşamı hangi kültürde yaşadığını ifade eden bir gösterge olabilmektedir. Bireylerin kendi bulundukları kültürel ortama göre düşünce yapıları şekillenmekte, farklı çalışan modelleri oluşmaktadır. Farklı kültürlerde farklı çalışan modelleri iş tatminini etkileyen faktörlerin farklı algılanmasına sebep olmaktadır. Örneğin, bir toplumda başarma beklentisi yükseldikçe iş tatmini artmaktayken farklı bir kültüre sahip diğer bir toplumda aynı durum ters etki edebilmektedir (Baysal, 1993; Lincoln ve Kalleberg, 1990; Bumin, 2003).

2.2.2. Dışsal faktörler

Kendi benliklerinin gerektirdiği özellikleri barındıran her bir çalışanın bu farklılıklarının yanı sıra her bir işin sahip olduğu niteliklerden kaynaklanan farklılıklar da iş tatmini durumunu büyük oranda etkileyen faktörlerdir. Yapılan işin özellik ve niteliklerine göre farklılık gösteren etkenler, dışsal faktör olarak ifade edilmektedir. Ücretler, yan ve sosyal haklar, çalışma şartları, yöneticilerle ilişkiler, terfi olanakları, çalışanlarla ilişkiler ve onlarla iletişim, karar mekanizmasına katılım, iş güvencesi ve ödül mekanizması gibi etkenler dışsal faktörlerdendir (Dil, 2005).

2.2.2.1. Ücretler, yan ve sosyal haklar

Çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen başlıca faktörlerden biri ücret ve kendilerine sağlanan sosyal haklardır. İş tatmini kavramı bu açıdan incelendiğinde geçimini sağlamak üzere çalışan bireylerin gelir düzeylerinin, özellikle dar gelirli çalışanlarda büyük bir önem arz ettiği ifade edilebilir. Yetersiz ücret, iş tatminini büyük ölçüde zedeleyen bir etkendir. Bunun yanı sıra, standartları yüksek bir yaşam düzeyini hedefleyen her bir bireyin sahip olduğu bu gelir seviyesini korumak istemesi de en doğal hakkıdır. Tüm bu unsurların iş tatminini arttıran özelliği yadsınamaz derecede yüksektir. Çalışanın aklındaki ücret ile aldığı ücretin birbiri ile uyumlu olması iş tatmini açısından oldukça önemlidir (Açıkalın, 1994; Artan, 1981; Günbay, 2000).

Bireyler açısından ekonomik bağımsızlık oldukça önemli bir hedeftir. Yapılan işe olan bağlılığı ve bu işte duyulan tatmini başlı başına etkileyen bir husustur. Bunun yanı sıra, eşit işe eşit ücret konusu da oldukça önemlidir. Elbette ki ücret faktörü iş tatminini tek başına belirleyen bir husus değildir. Çünkü, yüksek ücretler ile çalışarak iş tatminine erişemeyen bireyler de bulunmaktadır. Ücret kavramının iş tatmini üzerinde yüksek etkiye sahip olduğunu belirtmek yerinde olacaktır (Levitan ve Johnston, 1973; Telman ve Ünsal, 2004; Konuk, 2006).

Ücret dışında iş tatminini etkileyen bir diğer unsur da yan ve sosyal haklardır. Sosyal yardımların varlığı çalışanların işletmeye olan bağlılığının artması yönünde katkı sağlamaktadır. Ücret dışında sağlanan bu imkanların arasında işyerinde bulunan kafeterya ve lokantaların varlığı, yardımlaşma sandıkları, çalışanlara iskontolu ürün satışı yapan reyonların varlığı, ev ile iş yeri arasında sağlanan ulaşım

yardımları, lojman imkanları, eğitim bursları, emeklilik planları çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetler, sağlık yardımları ile sigorta ödemeleri gibi unsurlar yer almaktadır (Dil, 2005; Gündoğan, 2010).

2.2.2.2. Çalışma şartları

Çalışanların iş tatminini belirleyen diğer bir faktör de çalışma şartları, yani ortam ve fiziksel çevredir. Çalışanlar, gürültü, aydınlatma, termal konfor, havalandırma, hijyen, ofis araç ve gereçlerin yeterliliği gibi etkenlerden doğrudan etkilenerek yaptıkları iş ile ilgili tatmin düzeylerini belirlemektedir (Dil, 2005; Gündoğan, 2010). Çalışma koşullarının belirleyici unsuru ergonomidir. Çalışanların kişisel güvenlikleri ile ergonomi iş tatminini etkileyen unsurlardandır. Burada aynı zamanda çalışanların mesai süreleri ve saatleri ile ilgili özellikler de önem taşımaktadır. Çalışanların kişisel yaşamlarına zaman ayırabilmeleri iş tatminini büyük oranda arttırmaktadır (Erdoğan, 1996; Kırel, 1999).

2.2.2.3. Yöneticilerle ilişkiler

İnsanların gereksinim, beklenti ve umutları mutlulukları ile doğrudan ilişkili olup yöneticilerin çalışanlar ile olan ilişkileri bu unsurları direkt olarak etkileyen bir husustur. Bu hususların temin edilmesi ise dengeli ve uyumlu ilişkiler sergileyen yöneticiler ile mümkün olmaktadır (Dil, 2005). Yönetici ve yönetim tarzının iyi olması iş tatmininin artması açısından büyük önem taşımaktadır (Feldman ve Arnold, 1986). İlişkilerde çalışanların tümüyle aynı dostluk mesafesinin kurulması, yapıcı dil kullanımı, fikir ve önerilere açık olma, eleştirilere karşı sergilenen dikkatli uslüp yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde oldukça önemli hususlardır (Sürek, 2007). Yöneticilerin çalışanlar ile aralarındaki ilişkilerin istenilen seviyede olması iş tatminini arttırıcı önemli bir faktördür.

2.2.2.4. Terfi olanakları

Çalışanların yüksek gelir ve geniş yetkiye sahip olmaları ile serbest hareket edebilmeleri iş tatmini ve işe bağlılığı tetikleyen unsurlardır. Nitelik, yetenek ve bilgi sahibi insanlar işlerinde terfi imkanlarının kendilerine sunulmasını bekler. Bununla

birlikte, gereksiz terfi alan çalışanlar bir müddet sonra başarısızlık kaygısı veya yeteneksiz görünme hissine kapılabilmekte bu durum da iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Dil, 2005). Terfi eden çalışanların sosyal statüleri ve toplumdaki konumları artmaktadır (Gündoğan, 2010). Çalışanlar için terfilere zamanında ulaşmak da oldukça önemlidir. Zira terfi etmesi gerektiğine inanan bir çalışanın aynı pozisyonda uzun süre bekletilmesi durumunda iş tatmininde büyük oranda azalma görülebilmektedir. Terfi olanakları engellenen çalışanların işe devamsızlıkları da artmaktadır. Ayrıca, işletmenin kariyer stratejisi ve sisteminin açıkça belirlenmesi terfi olanakları faktörünün iş tatminine olumlu etki yapması açısından elzemdir. Bunun yanı sıra, terfi sisteminin adil olması da gerekmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

2.2.2.5. Çalışanlarla ilişkiler ve iletişim

İş hayatında çalışma arkadaşları ile kurulan iletişime dayanarak arzu edilen aranan özelliklerden ilki daha samimi, daha sıcak ilişkilerin kurulması hususudur (Dil, 2005). Birbirlerine yardımcı olma, birbirlerini destekleme, birbirleriyle dayanışma içinde olma gibi harekete geçirici motivasyon kaynaklarının temelinde sevgi ve güven vardır. Bu durum çalışanların başarı ve verimliliğini olumlu yönde etkilerken iş tatminlerini arttırmaktadır. Aynı tutumdaki insanların bir arada çalışması kendileri için başlı başına bir mutluluk kaynağıdır. Bunun yanı sıra, beceri ve vasıf gerektiren işlerde yapılan takım çalışmalarında takım üyeleri birbirleri ile sergileyecekleri iş birlikleri sırasında samimi ve sıcak ilişkileri kurmak suretiyle verimliliklerini ve iş tatminlerini arttırabilmektedir (Eren, 1993; Bishop ve Scott, 1997; Başaran, 1991). Buna rağmen, tek başına çalışan bireylerin de sosyal yalnızlık içerisinde iş tatminlerini sağlayamadıkları ifade edilmektedir (Feldman ve Arnold, 1983).

2.2.2.6. Karar mekanizmasına katılma

Çalışanların işletme içerisinde alınan kararlara katılımları onlar üzerindeki iş tatminini olumlu etkilemektedir. Bu durum aynı zamanda alınan kararların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve desteklenmesine de olanak tanımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Fişek, 1977). İşletmedeki çalışan bireylerin fikirlerinin alınması ve

konuların kendilerine danışılması onların motivasyonlarını büyük ölçüde arttırmaktadır (Akdemir, 1992).

2.2.2.7. İş güvencesi ve ödül mekanizması

Çalışanların taşıyacağı işine son verilme kaygısı gelecek endişesine sebep olmaktadır (Pehlivan, 2004). İş güvencesinin iş sözleşmeleri ile hüküm altına alınmasının yanı sıra çalışanların sosyal sigorta primlerinin zamanında ödenmesi, sendikal faaliyetlerin engellenmemesi gibi hususlar gelecek endişesini ortadan kaldırmaktadır (Dil, 2005). Güvenlik kaygısı duyan çalışanların söylenenleri yapmama eğilimi yükselir. İş güvencesi ile ilgili duyulan kaygılar eğitim seviyesi yüksek ve uzmanlaşmış kişilerde daha azdır. Yaşın ilerlemesiyle birlikte sorumluluk sahibi olan çalışanlar ile evli çalışanların iş güvencesi kaygıları diğerlerine oranla daha yüksektir (Öğer, 2009).

İş tatminini olumlu etkileyen bir diğer husus çalışanların ödüllendirilmesidir. Ödüllendirmenin düzeyi oldukça önemlidir (Gündoğan, 2010). Takdir edilme, övgü alma çalışanların yaptığı işten keyif alması ve kendisi ile gurur duymasına sebep olur (Varol, 1993; Chin, 2002). Olumlu geri bildirimler dahi ödül olabileceği gibi paralı ödüllerden ziyade parasal olmayan ödüllerin çalışanlar için daha önemli olduğu belirtilmektedir (Erdil, 2004; Sürek, 2007). Ödüllerin belirlenmesi ve onları kazanma kriterlerinde sergilenen adalet ödül mekanizmasının önemini ifade etmektedir. Çalışanların bu kriterlere erişip erişmediği performans değerlendirme sistemleri ile tespit edilmektedir (Erkmen ve Şencan, 1994).

2.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL KURAMLAR

Çalışanların iş tatminlerinin tespit edilmesi motivasyon kuramları ile belirlenmektedir. İş tatmini ile motivasyonun değerlendirilmesinin yanı sıra iş tatmini ile performansın da birlikte ele alınması mevcut kuramların temelini oluşturmaktadır (Dil, 2005).

İş tatmininin hangi öğeye bağlı olduğunun belirlenmesi amacıyla sorulan "ne?" soru kökünün cevaplanmaya çalışıldığı kuramlar içerik, yani kapsam kuramları şeklinde ifade edilirken "nasıl?" sorusuna verilen cevaplar da süreç kuramları olarak belirtilmektedir (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2009). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramı ve Alderfer'in VİG (var olma, ihtiyaç duyma, gelişme) kuramı içerik kuramları arasındadır. Bunun yanı sıra, Vroom'un beklenti kuramı, Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı ve Locke'nin amaçlar kuramı süreç kuramlarındandır.

2.3.1. Kapsama yönelik kuramlar

İş tatmini ile ilgili kuramlardan kapsama yönelik olanlar çalışan davranışlarını yönlendiren faktörlerin tespit edilmesi hususunda yaklaşımlar sergilemektedir (Deniz, 2005). Bu kuramlar, çalışanların güdülenmesi ile ilgili faktörlerin etkilerini belirleme ve bunları değerlendirerek ifade etme amacı taşımaktadır (Hodgetts, 1996).

2.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre insanların ihtiyaçları öncelik sırasına sahiptir. Piramit yapı şeklinde düşünüldüğünde, en alttan yukarıya doğru sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve takdir edilme ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Buna göre, insan, yeme, içme, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamadan can ve mal güvenliğini tesis etme meselesini ele almaz. Güvenliğini sağlayan birey sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelecektir. Sonrasında saygı ve takdir edinmek için çaba sarf edecek, son olarak kendini ispat ederek yaşamsal döngü içerisinde yer alan tüm ihtiyaçları karşılamış olacaktır. Herhangi bir ihtiyaç çoğu zaman motivasyon kaynağıdır. Dolayısıyla, ihtiyaçlarını karşılamak isteyen çalışanların bu motivasyon kaynakları aynı zamanda iş tatminlerini de olumlu yönden etkilemektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde sırayla ulaşmaya çalıştıkları gereksinimler çalışanların iş tatminlerini arttıran başlıca unsur haline gelmektedir (Koçel, 2003; Evens ve Lowell, 1997)

2.3.1.2. Herzberg'in çift faktör kuramı

Herzberg'e göre, güdülemenin temel unsurunu ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bu durum, Maslow'un kuramıyla da benzerlik göstermektedir. Buradaki farklılık Herzberg'in bu ihtiyaçları iki ana gruba ayırmasıdır. Bunlar, hijyen ve motive edici faktörler şeklinde iki gruba ayrılmıştır. Hijyen faktörleri asgari şartlar olup bunlar, şirket politikası ve kuralları, yönetim kalitesi ve türü, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler, ücret ve diğer faydalar, iş güvenliği ve koşullarıdır. Bu grubun yanı sıra Herzberg tarafından ifade edilen diğer grup motive edici faktörleri içermektedir. Bunlar, çalışanların peşinde koştukları tanınma, başarılı olma arzularının yanı sıra, yaptıkları işin niteliği, gelecekte sahip olabilecekleri terfi imkanları, işyerinde kendilerine yüklenen sorumluluk ve yetki şeklinde belirtilmektedir. Hijyen faktörleri koruyucu etmenleri oluştururken motive edici faktörler de güdüleyici etmenleri oluşturmaktadır (Budak ve Budak, 2004; Türko, 1973; Koçel, 1995; Keskin, 2007). Bunun yanı sıra Herzberg tarafından birinci grup olarak ifade edilen motive edici etmenler işin içsel özellikleri ile ilgili iken iş doyumsuzluğuna neden olan ikinci grup etmenler hijyen etmenleri şeklinde belirtilmektedir (Herzberg, 1976).

2.3.1.3. McClelland'ın başarma ihtiyacı kuramı

Bireylerin ihtiyaçlarının üç ana grupta toplandığı bu kuramda McClelland bunları ait olma yani ilişkiler kurma, güçlü olma ve başarma şeklinde ifade etmektedir. Buna göre, ait olma ihtiyacı bireylerin sosyal açıdan grup dinamiklerine olan yaklaşımı ile ilgilidir. Bu ihtiyaçları gidermenin peşinde olan bireyler genellikle gruplara liderlik yapmanın değil liderin peşinden gitmenin arzusunu taşımaktadır. Bu bireyler grubun hareket mekanizmasına uymayı tercih eder. Başarılı yöneticilerde ait olma ihtiyacı giderilmiştir. Bu ihtiyaçlarını gideren veya bunu bastırabilen bireyler başarılı yöneticiler olarak çalışmaktadır. McClelland'a göre insanların ihtiyaç duyduğu bir diğer husus güçlü olma arzusudur. Buradaki temel unsurlar başka bireyleri idare etme, onların üzerinde bir konumda bulunma ve onların yaptıklarını gözetme ve denetleme isteğidir. Bu ihtiyacın peşinde koşan bireyler için kişilerin öneminden ziyade kurumun önemi daha ön plandadır. Bunlar için iş disiplini oldukça mühimdir. Bununla birlikte, adalet ve eşitlik ilkeleri ile yönetim arzusunu taşımaktadırlar. McClelland'e göre bir diğer ihtiyaç insanın başarma arzusudur. Buna

göre, bu gruba giren bireyler tercihlerini sorumluluk almadan yana kullanırlar. Bu bireyler zor işleri tek başlarına yapmayı tercih ederler. Buradaki iş tatmini ile alakalı husus işin zorluk derecesidir. Orta zorluktaki işleri başarmayı severler. Yeteneklerini sergilediklerine inanırlar. Bunlar için geri besleme mekanizması oldukça önemlidir. Yapmış oldukları işlerin sonuçlarını da muhakkak araştırır ve yeteneklerinin gelişmesi adına revizyon planları yaparlar (Tevrüz, 1999). McClelland'ın kuramında yer alan bireylerin ait olma veya ilişki kurma ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan sosyal gereksinimler ile benzerlik göstermektedir (Çetinkanat, 2000).

2.3.1.4. Alderfer kuramı: VİG (ERG)

Varolma, ilişki ve gelişme (VİG) ve bunların İngilizce karşılığı olan existence, relatedness ve growth (ERG) kelimelerinin başharfleri ile kısaca tanımlanan Alderfer kuramının temelinde yine insan ihtiyaçları yer almaktadır. Alderfer, bireylerin ihtiyaçlarını üç farklı grupta toplamıştır. Bunlardan ilki olan var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine benzemektedir. Bir diğer ihtiyaç ilişki unsurudur. Bu da Maslow'un sosyal gereksinimlerine benzer. Son olarak Alderfer insan ihtiyaçlarından birinin gelişme olduğunu belirtmiştir. Bu da kişisel olarak bireylerin kendilerini kanıtlaması ile yakından ilişkilidir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Ayrıca Alderfer insan ihtiyaçlarını sürekli ve dönemsel olarak ikiye ayırmıştır. Sürekli olan ihtiyaçlar sabit olup genellikle karşılandıktan sonra zaman içerisinde yeniden gereksinim duyulanlardır. Dönemsel ihtiyaçlar ise değişebilir ve ortadan kalkabilir (Onaran, 1981). Tüm bunların yanı sıra, Alderfer'e göre, karşılanamayan gereksinimler sonucunda bireyler bir sonraki ve en son karşıladıkları ihtiyaçlarına yoğunlaşarak yaşamlarına bu doğrultuda devam etmeleri yönünde davranışlar sergilemektedir (Bennett, 1994).

2.3.2. Sürece yönelik kuramlar

Çalışanların iş tatmini ile ilgili bir diğer kuramlar bütünü motivasyon sürecinin işletmedeki işleyişi ile yakından ilgilidir. Algılar, tutumlar ve bunların etkilediği amaçlar ve tepkiler sürece yönelik kuramların temelini oluşturmaktadır. Davranış tekrarlarının değişkenleri de bu kuramların konusu arasındadır. Buna göre,

sürece yönelik kuramlar, Vroom'un beklenti kuramı, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı ve Locke'un amaçlar kuramından oluşmaktadır (Can, 2003; Akgün, 1995; Kazanç, 1998). Bu kuramlar iş tatmininin performansı etkilediğini veya performansın iş tatminine sebep olduğunu incelemektedir (Dil, 2005).

2.3.2.1. Vroom'un beklenti kuramı

Çalışanların iş tatminindeki önemli unsurlardan ilkinin çaba olduğunu ifade eden bu kuramın üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar, güç, güdü ve eylemdir. Çabayı beklenti, değer ve araçsallığın fonksiyonu olarak ifade eden bu kuram için motivasyonu etkileyen en önemli unsurlar olumlu ve olumsuz değerler olarak belirtilmektedir (Başaran, 1991). Burada araçsallık unsuru ödüllendirme ile eşdeğerdir. Bu şekilde sağlanan motivasyonun devamlı bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Motivasyonu etkileyen unsurlar ise deneyim, dikkat, algı ve gözlemler, pratik zeka, çözüm önerileri, iş bitirme yeteneği, dışsal ve içsel ödüllendirmeler şeklinde belirtilmektedir (Dil, 2005). Bu kurama göre, beklenti, fiil ve sonuçların arasında bulunan ilişkilerin tümü şeklinde ifade edilmektedir. Bu kuram, davranışsal temellere ve kişisel amaçlara dayanmaktadır (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2009; Çelebioğlu, 1983).

2.3.2.2. Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti kuramı

Bu kuram dokuz adet değişkenin birbiri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu değişkenler, ödülün değeri, algılanan çaba, çaba, yetenek ve özellikler, rol algıları, performans, ödüller, algılanan ödül adaleti ve doyumdan oluşmaktadır. Buna göre, ödülün değeri alınan ödüller ile beklenilen ödüller arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Alınan ödüller, beklenilen ödüllerden fazlaysa iş tatmini sağlanmış olur. Algılanan çaba, bireyin sergilediği çaba sonucunda ödül alabilme olasılığı ile alakalıdır. Bu değişken, çaba, performans ve ödül arasındaki ilişkileri barındırmaktadır. Çaba ise bireyin işi yaparken harcadığı enerjiyi ifade etmektedir. Bu değişkenin sonucu birey için başarısızlık şeklinde de ortaya çıkabilir. Fakat, bu dahi bir sonuçtur ve çalışanın harcadığı enerji, yani gösterdiği çabanın bir sonucudur. Yetenek ve özellikler değişkeni ise çalışanın kendine özgü kişilik özelliğidir. Rol

algıları ise işe nasıl bir çaba harcandığı, kişinin yorum yeteneğinin varlığı ile ilgili bir değişkendir. Performans, sonuç odaklı bir değişkendir ve nesnel ölçütler ile belirlenmektedir. Ödüller, istenilen sonuçların elde edilip edilmediğinin göstergesi iken algılanan ödül adaleti değişkeni ise ödülün miktarı ve şiddeti ile ilgilidir. Son olarak doyum konusu ödüller ile tespit edilen çabanın performansı çalışan tarafından beğenilip beğenilmemesi ile ilgili olan bir değişken şeklinde bu kuramın içeriğini oluşturmaktadır (Lawler ve Porter, 1966; Balcı, 1992).

2.3.2.3. Adams'ın eşitlik kuramı

Bu kuram, ödül karşılaştırma temeline dayanır. Çabalar sonucu alınan ödüllerin eşleştirilmesi yönündeki tespitleri içermektedir. Eşit işe eşit ödül verilmesi aranan hususdur. Bu karşılaştırmada kullanılan girdiler, emek, zeka, bilgi, deneyim, tecrübe, yetenek gibi kişisel unsurlardır. Çıktılar ise ödüllerdir. Güdüleme temeline dayanan bu kuramda karşılaştırma aynı inanç ve yeteneklere sahip bireyler arasında yapılmaktadır. Çalışanlar kendi özelliklerine ve değer yargılarına yakın diğer çalışanların aldıkları ödüller ile kendilerinin aldıkları ödülleri kıyaslayarak sonuca ulaşırlar. Bu sistemde geri kaldıklarını düşündükleri taktirde kıyas gruplarını değiştirirler. İleride olduklarını tespit ettiklerinde girdileri azaltmazlar tam tersine grup veya grupların lokomotifi olma arzusu ile işlerine daha fazla özen göstererek en yüksek motivasyonla çalışmalarını yaparlar (Aşıkoğlu, 1996).

2.3.2.4. Locke'un amaçlar kuramı

Locke'un amaçlar kuramının temelinde bireylerin kendileri için belirledikleri amaçlar uğruna sergiledikleri davranışlar yer almaktadır. Bu amaçlar, bireyin kendi iç dünyasında şekillenen hedefler olduğu gibi aynı zamanda dış etmenlerden kaynaklanan özendiricilerin belirlediği hedefler de olabilir (Dil, 2005). Bireyler, çevresel olayların etkisi altında hedef ve amaçlarını belirlerken özendiriciler, birlikte bulundukları kişiler ve bunlar ile birlikte yaşadıkları faaliyetler etkili olmaktadır (Eroğlu, 1998). Locke'a göre, amaçlar çalışanların motivasyonunu yüksek tutmakta, ulaşılabilirliği zor olan bir hedefin sağladığı motivasyonun etkisi oldukça fazlayken az emek harcayarak kolay ulaşılan hedeflerin sağladığı motivasyon çoğu zaman

yetersiz kalmaktadır. Buna göre, önemli olan amaçların gerçekleştirilebilirlik derecesidir (Locke, 2001).

2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Çalışanların işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde oldukça farklı görüşlerden türetilmiş tanım ve ifadeler yer almaktadır. Bununla birlikte, bunların içerisinde doğrudan kavramı belirten yaklaşımların, durumu net olarak ifade ettiği görülmektedir. Buna göre, işten ayrılma niyetinin iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade eden tanımlar bu hususu birtakım eylemler ve bunların sonucundan doğan yeni durumlar şeklinde belirtmektedir. İşten ayrılma niyetini çalışan bireylerin iş koşullarına bağlı olarak iş tatminlerini sağlayamamaları durumunda sergilemiş olduğu kuralları bozmaya yönelik davranışlar şeklinde tanımlamak mümkündür (Rusbelt, 1988). Bununla birlikte, işten ayrılma niyeti, çalışan bireylerin işletmeyi terk etme ihtimalinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir (Martin, 1979). İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütü terk etme güdüsünü göstermektedir. Bu durum, sonuç itibariyle örgütten ayrılık ile gerçekleşen, belirli süreç ve periyotta şekillenerek gelişen bir zaman olayı şeklinde görülmektedir (Mobley, 1982). Bir diğer deyişle, işten ayrılma niyeti, kişisel ve örgütsel beklentilerin eksik kalması sonucunda çalışan bireylerin iç dünyasında cereyan eden iş ilişkilerinin sonlandırılması ve işlerini terk etmeye yönelik duydukları kuvvetli istek şeklinde ifade edilebilir (Özdemir ve Özdemir, 2015). En basit şekilde ifade etmek gerekirse, işten ayrılma niyeti işletmenin sürekliliğinin sekteye uğramasına sebebiyet verebilecek tehditleri içeren iç ve dış insan kaynağı hareketliliğinin göstergesi olarak belirtilebilir (Vnouckova ve Klupakova, 2013).

Literatürde yapılan tüm bu tanımlara göre çalışan bireylerde gelişebilen işten ayrılma niyetinin ilk ortaya çıkış sebebinin iş tatmininin karşılanamaması ile ilgili olduğu ifade edilebilir (Rusbelt, 1988). Bununla birlikte, özellikle çalışanların iş güvencesi duyma isteği dikkate alınması gereken bir husustur. İş güvencesini hissetmeyen çalışanlar stres altında çalışmak durumunda kalmakta ve sürekli akıllarında ve gönüllerinde işten ayrılma niyeti taşımaktadır (Kinnie, 1998). İşletmeler açısından işten ayrılma niyeti ve iş tatmini konularının önemi, personel hareketliliği, çalışanlara yapılan yatırımın kaybı ve etkinlik ile verimliliğin zayıflaması hususlarında kendini göstermektedir. Bir işletmede, işe alım sürecinde

çalışanların niteliklerinin önem derecesi kadar yüksek deneyim kazanmış çalışanların da işletme bünyesinde iş hayatlarına devam etme arzusu taşımaları elzemdir. Buna göre, nitelikli çalışanları örgüt bünyesine katma konusu kadar bilgi ve deneyim sahibi çalışanları da örgüt içerisinde tutabilmek oldukça önemlidir (Dawley, 2010). İşletmelerin süreklilik arz eden yaşam döngüleri içerisinde aynı zamanda sürdürülebilir rekabet güçlerini sağlayarak sürekli güncel tutmaları açısından çalışanların işten ayrılma niyetlerini tetikleyecek unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir (Aras, 2016).

İşten ayrılma niyetinin örgüt içinde seviyesini ve varlık derecesini anlamanın başlıca yolu çalışan devir sayısının sürekli güncellenmesidir. İş gücü devir sayısı ile birlikte işgücü devir hızı ve ortalama iş gücü sayısı da birer gösterge olarak kabul edilmektedir. Çalışan devir hızı, belirli bir dönem sonunda işten fiilen ayrılan çalışan sayısı ile aynı dönemin en başında belirlenen toplam çalışan sayısının oranı şeklinde ifade edilebilir. Ortalama iş gücü ise dönem başındaki personel sayısı ile dönem sonundaki personel sayısının aritmetik ortalamasıdır. İş gücü devir oranı ise gönüllü çıkışlar ile iş gücü miktarı arasındaki oranla dönem başındaki işe girişlerin toplamı şeklinde ifade edilebilir (Aras, 2016). İşgücü devir oranın hesaplanmasında elbette ki zaman faktörü de ele alınabilir (Kılıç, 2004). İşten ayrılma niyetinin gerçekleşmesi işgücü devir oranını doğrudan etkilemektedir. İşgücü devir oranının artması ise işletme açısından oldukça büyük bir problemdir. Buna göre, işletmeler işgücü devir oranının normal seviyelerde olmasına yönelik sürekli ve değişebilir önlemler almak zorundadır. Bu önlemlerin hitap etmesi gereken başlıca alan ise iş tatmini olgusudur (Aras, 2016).

2.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Çalışanların sergileyebilecekleri işten ayrılma niyetine etki eden en önemli faktör iş tatmini olarak ifade edilmektedir (Aşık, 2010). İş tatminini etkileyen faktörlerin tümü aynı zamanda işten ayrılma niyetine de etki etmektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden kişisel faktörler içerisinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi etmenler bulunmaktadır (Tambay, 2006). Bir araştırmaya göre, lisansüstü eğitim seviyesindeki çalışanların işten ayrılma niyeti lise, ön lisans ve lisans mezunu çalışanlarınkine göre daha düşüktür (Şahin, 2011). İş tatminini etkileyen dışsal faktörlerden olan ücret etmeninin yanı sıra çift gelirli aileye sahip

çalışanlarda işten ayrılma niyeti tek gelirli aileye sahip olan çalışanlarınkine göre daha yüksektir (Uzun, 2013; Azaklı, 2011). Çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden diğer bir etmen grubu örgütsel faktörlerdir. İşin özellikleri, yönetim biçimi, ast – üst ilişkisi, kötü fiziksel koşullar, eksik iletişim, adaletsizlik, mesleki yetersizlikler, sosyal imkansızlıklar çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörlerdir (Tambay, 2006; Şimşek, 2001; Baltacı, 2014; Çağ, 2011). İşten ayrılma niyetine etki eden bir diğer etmen grubu çevresel faktörlerdir. Bunlar, işgücü pazarının özellikleri, sendikalar gibi etmenlerdir. Bununla birlikte, işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer etmen grubu dönemsel faktörlerdir. İşin mevsimlik olması, çalışma saatleri, izin kullanma etmenleri işten ayrılma niyetine etki eden diğer faktörlerdir (Tambay, 2006).

2.6. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI VE ÖNLENMESİ

Çalışanların iş tatminlerini sağlayamamanın sonucu şeklinde oluşan işten ayrılma niyeti işgörenler açısından olduğu gibi işletme için de birtakım maliyetleri beraberinde getirmektedir. Öncelikle, çalışanın işten ayrılma fiilinin gerçekleşmesi neticesinde ortaya çıkan ayrılma maliyetleri söz konusudur. Burada, çalışanın faaliyet gösterdiği departmanın hazırlaması gereken form ve raporlardan insan kaynakları ve muhasebe departmanlarının konu ile ilgili yapması gereken yasal prosedürler ve harcadıkları zaman ve emek işletme adına başlıca maliyetlerdendir. Bunun yanı sıra, işin boş kalması durumunda oluşan maliyetler arasında fazla mesai ücretleri, üretimde aksaklıklar, kalitenin ve verimliliğin azalması gibi sonuçları beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte, yeni işe alım için insan kaynakları, muhasebe ve çalışılacak departmanın tekraren harcayacağı zaman ve emek de işe alma maliyeti olarak işletmenin karşısına çıkmaktadır. Yeni işe alınan personelin işletmeye adaptasyonu ile geçecek olan süre ve bu sürenin verimliliği de bir diğer maliyet olarak ifade edilebilir. Tüm bunlar ile birlikte, yeni başlayan çalışanın eğitim maliyetleri de işletmenin katlanması gereken diğer bir hususdur (Bozkurt, 2010; Torun, 2016).

İşten ayrılma niyetinin çalışanın işi bırakma fiili ile sonuçlanması durumunda işletmenin ödemekle yükümlü olduğu tazminatlar da gündeme gelebilecek diğer bir konudur. Bununla birlikte, herhangi bir çalışanın işten ayrılması diğer çalışanlar

açısından kadro istikrarını olumsuz etkileyebilecek yaklaşımları beraberinde getirebilmektedir (Torun, 2016).

İşten ayrılma niyeti, işe devamsızlığın sebebi olabilmektedir. İşletme faaliyetlerindeki verimliliği olumsuz etkiler (Gül, 2008). İşgören devir oranı arttıkça işletme çalışanlarının huzursuzluğu da artmaktadır. Bununla birlikte, nitelikli işgücü kaybı işletmenin rekabet gücünü de olumsuz etkilemektedir (Aras, 2016).

İşten ayrılmanın gerçekleşmesi çalışanlar açısından da birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Uzun süreler birlikte çalışarak aynı amaç ve hedefe ulaşmak için hizmet eden çalışanlar işten ayrılırken aynı zamanda çalışma arkadaşlarını da terk etmek durumunda kalmaktadır. Bu nedenle işten ayrılan çalışanların sosyal ilişkilerindeki kayıp onları çoğu zaman derin üzüntü içerisine sürüklemektedir. Bununla birlikte, yeni bir iş arayışı içine giren çalışanlar ihtiyaçlarını gidermek amacıyla gereksinim duyduğu gelir açısından da büyük endişeler yaşamaktadır (Scott, 1999). Buna göre, herhangi bir çalışanda işten ayrılma niyetinin başlaması bile gerek çalışanın kendisi gerekse işletme açısından birçok olumsuz durumu beraberinde getirmektedir. Kaldı ki, işten ayrılma fiilinin gerçekleşmesi durumunda artık mücadele edilmesi gereken birçok maliyet ortaya çıkmakta, işletmenin esas konusunu meşgul edebilecek konular oluşmaktadır.

İşten ayrılma niyeti farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Gönüllü ve gönülsüz devir söz konusu iken bunların önlenebilir veya önlenemez olduğu da değerlendirilmektedir. Gönüllü devir başka işyerlerinde daha iyi ücretler, daha iyi çalışma koşulları, daha iyi yönetim şekli ile önlenebilir. Önlenemez gönüllü devir nedenleri ise gerek işletmenin gerekse özel sebeplerden dolayı çalışanın yer değişikliği ile çalışanın kariyer değişikliği, hamilelik ve çocuk bakımı gibi özel sebepler şeklinde ifade edilebilir. Önlenebilir gönülsüz devir sebeplerinden bazıları zorunlu emeklilik, istifa, işten çıkarılma gibi etmenlerdir. Önlenemez gönülsüz devir ise çalışanların sağlık sorunları veya vefatları ile ilgili konuları içermektedir (Erbil, 2013).

İşten ayrılma niyetinin oluşmasını önlemek işe alım sürecinin başından çalışanların iş yaşamı boyunca uygulanması gereken birtakım motive edici unsurları içeren bütünleşik bir sürece bağlıdır. Bu amaçla, çalışanlara ilk etapta işe alıştırma eğitimlerinin verilmesi ilerleyen süreçte işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmaması adına yapılabilecek önemli faaliyetlerin başında gelmektedir (Örücü ve Boz, 2014). Bununla birlikte, özellikle başta insan kaynakları departmanı olmak üzere çalışanın

faaliyet gösterdiği departmanın sergileyeceği işbirliği ile çalışanların işten ayrılma niyeti ile ilgili analizler yapılmalıdır (Özdemir ve Özdemir, 2015). İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler tespit edilerek bunların olumsuz etkilerini en aza indirme ve hatta ortadan kaldırmak adına faaliyetler planlanmalıdır. İşe alım sürecinde işten ayrılma niyeti analiz edilmelidir. Bunların yanı sıra, çalışanlara uygulanacak olan objektif ödül sistemi, kariyer planlamaları ve örgütsel destekler de işten ayrılma niyetini önlemek adına yapılabilecek etkili faaliyetler içerisinde bulunmaktadır (Aras, 2016).

İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin bir bütün olduğunu ve birbiri ile ters orantılı bir ilişkisi bulunduğunu kabul ederek buna göre birtakım önlemlere yönelik faaliyetler sergileyebilen işletmelerde işgören devir hızı azalarak işletmenin sürekliliğini ve verimliliğini arttıran etkileşimi yakalamak mümkündür. Böylelikle, işletmelerde çalışan bireylerin mutluluğu topluma yansıyacak, aile bütünlüğüne de büyük katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, işletmede sağlanan süreklilik ve verimlilik ile beraber ülke ekonomisinin temelleri sağlamlaşarak küresel rekabet koşulları altında çok daha iyi ve kaliteli mal ve hizmet üretimine destek olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ALGISININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki bankacılık sektöründe çalışanların performans değerlendirme algılarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Ekonomik konuların merkezinde bulunan ve çalışanlarına kariyer geliştirmeye yönelik uygun imkanlar sunan bankalar, periyodik planlarını gerçekleştirmek, satış ve pazarlama stratejilerini belirlemek, sektöre ait durum analizlerini yapabilmek adına çalışanların performanslarının iş tatmini ve sürekli istihdam açısından etkilerini giderek daha fazla önemsemektedir. Bu bağlamda, araştırma sonucunda tespit edilen bulguların banka yöneticilerinin çalışan performansına yönelik faaliyetlerinde fikir verici bir mahiyet ve öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın diğer araştırmalar ile birlikte değerlendirilmesi sonucunda literatüre katkı sağlayabileceği kanaati taşınmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

İşletmelerin yaşamsal döngüleri içerisinde sağlamak zorunda olduğu süreklilik amaç ve hedeflerinden biridir. Bu bağlamda, bankacılık sektöründe de karlılık olgusunun yanı sıra banka hizmetlerinin sürekliliği de sağlanmaktadır. Bununla birlikte, her işletmede olduğu gibi banka şubelerinde de çeşitli çalışma grupları, bölüm ve departmanlar oluşturulmaktadır. Bankacılık sektöründe amaçlanan süreklilik olgusu çalışan bireylerin performansları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyetlerinin düzeyi ile yakından ilgilidir. Bu hususta, bankalara ait yönetim merkezlerinde bulunan insan kaynakları departmanları birçok çalışma ve faaliyetler yürütmektedir. Bu bölümlerin faaliyet amaçları çalışanların performanslarını ve iş tatminlerini arttırmak dolayısıyla işten ayrılma niyeti düzeylerini sınırlamaktır. Bu araştırmanın problemi, "Bankacılık sektöründe çalışanların performans değerlendirme algılarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti düzeylerini etkileyip etkilemediğinin anlaşılması" şeklinde belirlenmiştir.

3.3.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM ve EVRENİ

Bu araştırmanın örneklemini İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde çalışan banka personelleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni ise kamu ve özel sektör ayrımı gözetmeksizin bankalarda çalışan tüm bireylerden oluşmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirilmesine yönelik destek alınan bankalarda çalışan toplam 260 bireye online olarak anket iletilmiş olup bu kapsamda 218 adet anketin cevaplanması sağlanmıştır. Çalışanların rahatlık ve samimiyet çerçevesinde sorulara yanıt vermeleri adına kişisel bilgileri talep edilmemiş, çalıştıkları kuruma ait birimlerden bahsedilmemiştir. Bu sebeple, çalışmaya destek olan örgütlerin isimlerinden çalışmada bahsedilmemektedir.

3.3.1. Bankacılığın Tanımı, Tarihçesi ve Türkiye'deki Gelişimi

Banka kavramı, mevduat unsurunu hammadde olarak kabul eden, mevduatı çeşitli kredili işlemlerde bir araç haline getirmek suretiyle faaliyetler sergileyen ekonomik bir kuruluş şeklinde kısaca tanımlanabilir. Bununla birlikte, banka kavramı, para, kredi ve sermaye unsurları ile ilgili çeşitli işlemleri bizzat yapan, bunları düzenleyen, bireyler ile kurum ve kuruluşların bu alandaki çeşitli gereksinimlerini karşılayan, temel uğraşı alanı ekonomi olan bir birim şeklinde ifade edilebilir (Aliç, 2006). Bir diğer tanıma göre, banka, toplum bireylerinin gerçekleştirdiği tasarrufları kabul etmek ve onlar adına bu mevduatı değerlendirmek veya karşılığında bir ücret ödeyerek mevduatın gelişmesine katkıda bulunarak düzenli veya gerekli olduğu durumlarda tüm ekonomik faaliyetlere aracılık yapmak, ticari ve ekonomik yaşamı kolaylaştırmak amacıyla çalışmalarda bulunan kurum ve kuruluşlardır (Parasız, 2000).

Günümüzde, bankanın çağdaşlaşmış bünyesi incelendiğinde işlemlerin çok karmaşık ve çeşitli olması, genel ekonomideki etkinlikleri, yönetimsel anlayış ve vizyonda sergilediği profesyonellik açısından seçkin bir kurum olma özelliğini kazanmış olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte, çağdaş bankacılık sisteminde bankalar toplum bireyleri ile kurum ve kuruluşların mevduatlarını toplayarak kredi imkanları sunan, para ve kredi politikalarının uygulanmasında devlete ve özel sektöre destek veren, tüm bu paydaşlar arasında aracılık yapan, sanayinin kalkınmasına destek olup buna bizzat iştirak eden, kiralık mal ve hizmetler ile

menkul değerleri arttıran ve koruyan, borsa faaliyetlerine bizzat katılan ülke kalkınmasını destekleyen ve yönlendiren kurum ve kuruluşlardır (Takan, 2002).

Bankacılık kavramının kayıtlı belgelere göre günümüzden altı bin yıl öncesine dayanan tarihsel bir geçmişi bulunmaktadır. M.Ö. 3500 yıllarında Sümer ve Babillerin ilk olarak borç verme, harman zamanında hammadde şeklinde aynı veya nakdi krediler temin etme gibi faaliyetleri tarihi bulgularla teyit edilmiştir. Tabi o dönemlerde bankacılık faaliyetlerinin bugün tespit edilmiş olması işlemlerin detaylı ve düzenli şekilde kaydedildiğinin bir diğer göstergesidir (Parasız, 2000).

İlk modern bankacılık 1600'lü yılların başında Amsterdam Bankasının faaliyete geçmesi ile tarih sahnesinde kendini göstermiştir. Zaman içerisinde ilk banknot sistemi ve merkez bankaları kavramları geliştirilerek günümüz bankacılık sisteminin oluşmasına bir başlangıç olarak kabul edilebilir (Takan, 2002). 19. yüzyıldan itibaren ekonomik ve ticari faaliyetlerin düzenlenmesi, belirli alanlarda uzmanlaşan bir bankacılık sistemi, yatırım ve kalkınma esaslı yeni bir düzen devreye girmiştir (Karacan, 1997).

Türk bankacılık sisteminin yakın tarihi incelendiğinde 1980 dönemi öncesi ve sonrasından bahsetmek yerinde olacaktır. 1980 dönemi öncesi Türkiye'de zayıf mali bünyeye sahip az sayıda banka bulunmaktadır. Bu dönemde çoğunlukla kamu bankalarının varlığından söz etmek mümkündür. Klasik bir bankacılık anlayışının hâkim olduğu bu dönemde dışa kapalılık söz konusudur. Yüksek vergi, engellemeler, kamu yönlendirmeleri ve sınırlı yabancı katılım bu dönemin özelliklerindendir (Aliç, 2006). 1980 sonrası dönemde artık sektörde rekabet kavramı devreye girmekte, birtakım serbestlikler, reformlar ve bu anlayışlar çerçevesinde oluşturulan para piyasaları, borsa gibi finansal sistemi zenginleştiren araçlarla birlikte bankacılık sisteminin kurumsallaşmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmiştir (Aliç, 2006). 1990'lı yıllara gelindiğinde kaynak ihtiyaçları nedeniyle bankaların şubeleşmeye başladığı, yabancı bankalar ile birlikte oluşan yeni rekabet düzeninde ulusal bankaların ürün çeşitliliğini arttırdığı ve yabancı bankaların sektöre kazandırdığı yeniliklerin öğrenilerek geliştirilmesiyle ulusal bankacılık sisteminin uygulamada da çeşitlendirildiği görülmektedir (Takan, 2002; Aksoy, 1998). 2000'li yıllarda artık bankacılık sisteminin yeniden yapılanması söz konusudur. Yaşanan ekonomik krizler bu zorunluluğu ortaya çıkarmıştır. Enflasyonla mücadele, uluslararası standart ve uygulamalara yaklaşım, idari ve mali açıdan düzenleme ve denetlemeye yönelik girişimler ve faaliyetler, mevduat sigortaları, fonlar, finansal ve operasyonel açıdan

kamu bankalarının yeniden yapılandırılması ve sistemin rekabete kavuşması bu dönemin önemli hususlarıdır. Bu dönemin başlıca konusu olan dezenflasyon çabaları ile birlikte sağlanan istikrar kar elde etme arzusuyla yabancı bankaların ortaklıklara olan ilgisini arttırarak bankacılık sistemini daha serbest ve rekabete dayalı faaliyetlerin oluştuğu bir yapıya kavuşturmuştur (Akgüç, 2004; Aliç, 2006).

3.3.2. Bankacılıkta İstihdam ve Özellikleri

Dünya'da yaşanan teknolojik gelişmeler küreselleşmeyi beraberinde getirmekte, liberalizasyonla birlikte tek bir dünya piyasası olgusu gelişmektedir. Bunlarla birlikte, bankacılık sektöründe artan rekabet ve daralan kar marjları finansal yapıların revizyonunu şart koşmaktadır (Şahin, 2000). Bu şartlar altında, finans sektörünün yine de güçlü bir istihdam kaynağı olduğu belirtilebilir. Bu aşamada, istihdam yapısını etkileyen başlıca faktörlerin banka ve şubelerinin sayıları olduğu ifade edilebilir (Aliç, 2006). Tablo 1'de Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların 30 Eylül 2019 itibariyle şube ve çalışan sayıları gösterilmektedir.

Tablo 1. Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların 30 Eylül 2019 itibariyle şube ve çalışan sayıları.

Bankalar	Şube Sayıları	Çalışan Sayıları		
		Kişi	Yüzde (%)	Şb. Bazında Ortalama
Tüm Bankalar	**10289**	**189507**	**100**	**18**
Kamu Sermayeli Bankaları	**3707**	**59896**	**31,61**	**16**
T.C. Ziraat Bankası A.Ş	1763	24380	12,86	14
Türkiye Halk Bankası A.Ş	998	18651	9,84	19
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	946	16865	8,90	18
Özel Sermayeli Bankalar	**3843**	**69725**	**36,79**	**18**
Adabank A.Ş	1	27	0,01	27
Akbank T.A.Ş	771	12831	6,77	17
Anadolubank A.Ş	111	1642	0,87	15
Fibabanka A.Ş	66	1566	0,83	24
Şekerbank T.A.Ş	252	3360	1,77	13
Turkish Bank A.Ş	12	191	0,10	16
Türk Ekonomi Bankası A.Ş	495	9025	4,76	18
Türkiye İş Bankası A.Ş	1281	24133	12,73	19
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş	854	16950	8,94	20
TMSF'deki Bankalar	**1**	**220**	**0,12**	**220**
Birleşik Fon Bankası A.Ş	1	220	0,12	220
Yabancı Sermayeli Bankalar	**2680**	**54483**	**28,75**	**20**
Alternatifbank A.Ş	49	880	0,46	18
Arap Türk Bankası A.Ş	7	273	0,14	39
Bank Mellat	3	48	0,03	16
Bank of China Turkey A.Ş.	1	36	0,02	36

Burgan Bank A.Ş	35	945	0,50	27
Citibank A.Ş	3	381	0,20	127
Denizbank A.Ş	709	12443	6,57	18
Deutsche Bank A.Ş	1	108	0,06	108
Habib Bank Limited	1	23	0,01	23
HSBC Bank A.Ş	80	2075	1,09	26
ICBC Turkey Bank A.Ş	41	741	0,39	18
ING Bank A.Ş	220	3941	2,08	18
Intesa Sanpaolo S.P.A	1	26	0,01	26
JPMorgan Chase Bank N.A	1	55	0,03	55
MUFG Bank Turkey A.Ş	1	78	0,04	78
Odea Bank A.Ş	48	1093	0,58	23
QNB Finansbank A.Ş	542	12291	6,49	23
Rabobank A.Ş	1	30	0,02	30
Societe Generale (SA)	1	39	0,02	39
Turkland Bank A.Ş	17	361	0,19	21
Türkiye Garanti Bankası A.Ş	918	18616	9,82	20
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	**58**	**5183**	**2,73**	**89**
Aktif Yatırım Bankası A.Ş	10	697	0,37	70
Bank Pozitif Bankası A.Ş	1	58	0,03	58
Diler Yatırım Bankası A.Ş	1	18	0,01	18
GSD Yatırım Bankası A.Ş	2	37	0,02	19
İller Bankası A.Ş	19	2474	1,31	130
İstanbul Takas ve SaklamaBankası AŞ	1	299	0,16	299
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş	1	41	0,02	41
Nurol Yatırım Bankası A.Ş	1	61	0,03	61
Pasha Yatırım Bankası A.Ş	1	54	0,03	54
Standard Chartered Yatırım Bankası	1	30	0,02	30
Türk Eximbank	16	738	0,39	46
Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası	1	315	0,17	315
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş	3	361	0,19	120

Kaynak: TBB, 2019.

Türkiye Bankalar Birliği'nin her yıl açıkladığı verilere göre, 2019 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren banka sayısı 47 olmuştur. Bu bankalara ait toplam 10289 şube ve bu şubelerde çalışan toplam 189.507 kişi bankacılık sektörünün işleyişine hizmet etmektedir. Bu veriler ışığında, sektör çalışanlarının yaklaşık %32'sının kamu sermayeli bankalarda, %37'sinin özel sermayeli bankalarda, %29'sının da yabancı sermayeli bankalarda çalıştığı tespit edilmektedir. Kamu sermayeli bankalarda yaklaşık %13 oranıyla T.C. Ziraat Bankası'nda en çok çalışan sayısı görülmektedir. Bunu sırasıyla Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Vakıfbank izlemektedir. Özel sermayeli bankalarda yaklaşık %13 oranıyla Türkiye İş Bankası'nda en çok çalışan sayısı görülmektedir. Bunu sırasıyla, Yapı ve Kredi Bankası, Akbank ve Türk Ekonomi Bankası takip etmektedir. Yabancı sermayeli bankalarda yaklaşık %10 oranıyla Türkiye Garanti Bankası'nda en çok çalışan sayısı

görülmektedir. Bunu sırasıyla, Denizbank ve QNB Finansbank izlemektedir (TBB, 2019).

Türkiye'de banka sınıfı gözetmeksizin en çok çalışana sahip olan bankanın T.C. Ziraat Bankası olduğu Tablo 1'de gösterilmektedir. Bunu takiben ve yok denecek kadar az bir farkla Türkiye İş Bankası yer almaktadır. Genel olarak bakıldığında bu iki bankayı takiben kendi aralarında bulunan çok az çalışan sayısı farkıyla ve sırasıyla Türkiye Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Türkiye Halk Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Akbank, QNB Finansbank ve Denizbank bulunmaktadır (TBB, 2019).

Türkiye'deki bankacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm bankalar ve çalışanları ele alındığında ortalama şube başına 18 çalışanın düştüğü görülmektedir. Kamu sermayeli bankalarda bu rakam 16 çalışan, özel sermayeli bankalarda 18 çalışan ve yabancı sermayeli bankalarda 20 çalışan şeklinde belirlenmiştir (TBB,2019).

3.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu tezin yürütülmesi sırasında veriler literatürde geliştirilmiş olan ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan anketin doldurulması ile toplanmıştır. Literatüre dayanılarak oluşturulan anket formu bu amaçla hizmet veren sunuculara yüklenmiş, ankete katılan banka çalışanlarına e-posta aracılığı ile iletilmiştir. Anket sonuçları tekil cevapları içeren biçimde uygun bir yazılım ile derlenerek bu veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Anketin oluşturulması sırasında literatürde sıklıkla kullanılan beşli Likert ölçeği tercih edilmiştir. Buna göre, küçükten büyük değere doğru olmak üzere, sırasıyla, "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" şeklinde beş farklı seçenek belirlenerek katılımcılara sunulan önermelerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Anketin giriş bölümünde katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim seviyesi gibi demografik özelliklerine yönelik 5 maddeden oluşan bir soru grubu sunulmuştur. Bunun yanı sıra, katılımcılardan bankacılık sektöründeki toplam çalışma sürelerini de belirtmeleri istenmiştir. Anketin devam eden bölümünde ise Kıngır ve Taşkıran (2006) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan "performans değerlendirme algısı" ile ilgili ölçek sunulmuştur. Anketin bir diğer

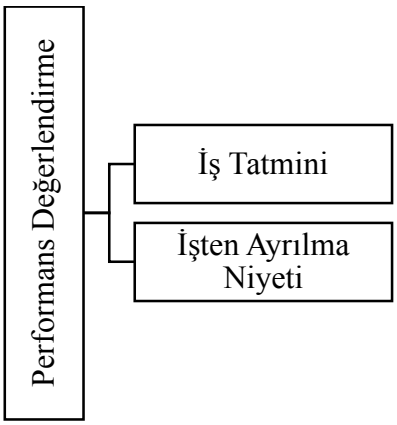
bölümünde, Hackman ve Oldham (1980) tarafından iş özellikleri anketinden uyarlanarak geliştirilen 5 maddelik "iş tatmini" ölçeği katılımcıların kanaatine sunulmuştur. Anketin son bölümünde ise Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilen "işten ayrılma niyeti" ile ilgili 3 adet ifade içeren ölçek sunulmuştur. Anketin veri toplama süresi yaklaşık 30 takvim günü olarak belirlenmiş, sonrasında anket erişimden kaldırılarak toplanan veriler derlenmeye başlanmıştır. Bu araştırmada kullanılan anket formu Ek-1'de verilmiştir.

Araştırmanın analizi SPSS programı yardımıyla yapılmıştır. Analizler kapsamında performans değerlendirme algısı ölçeği ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasında korelasyon uygulanmış, tüm ölçekler kullanılarak literatürde sıklıkla ele alınan "faktör analizi", "T – testi", "One Way Anova" analizi" gerçekleştirilmiş, verilerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri tespit edilmiştir.

3.5.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yapılan araştırmada, bankalarda çalışanların performans değerlendirme algıları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Şekil 1'de araştırmanın modeli gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3.6.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın gerçekleşmesi sırasında imkân, zaman ve maliyet açısından birtakım sınırlamalar öngörülmüştür. Buna göre, araştırma Türkiye'de faaliyet

gösteren bankalarda çalışan bireyleri kapsamaktadır. Araştırmanın gerçekleşmesi amacıyla hazırlanan anket toplam 30 işgünü boyunca erişime açık tutularak toplam 218 kişi tarafından yanıtlanmıştır.

Araştırmaya izin veren bankalar, insan kaynakları departmanlarının aktif ve ayrı bir bölüm olarak faaliyette olmaları sebebiyle anketin uygulanması için seçilen alanlardır. Araştırmada kullanılan ölçekler literatürden esinlenerek seçilmiştir. Buna göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Anketlerin yanıtlanmasından sonra elde edilen verilerin analizleri SPSS programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu verilerin uygun istatistiki yöntemler aracılığı ile yorumlanarak araştırmanın amacına uygun seçimlerle derlendiği kabul edilmiştir.

3.7.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada belirlenen hipotezler Tablo 2'de gösterilmektedir. Buna göre, performans değerlendirme algısı ölçeği ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki ilişkilere yönelik belirlenen hipotezler ve her bir ölçeğin demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiğine yönelik hipotezler belirlenmiştir. Bu hipotezler, araştırma sonucunda elde edilen verilere uygulanan SPSS analizleri yardımıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın Hipotezleri

H1:	**Performans değerlendirme algısı ile iş tatmini arasında ilişki vardır.**
H2:	**Performans değerlendirme algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.**
H3:	**Performans değerlendirme algısı, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.**
H3a:	Performans değerlendirme algısı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
H3b:	Performans değerlendirme algısı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
H3c:	Performans değerlendirme algısı, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.
H3d:	Performans değerlendirme algısı, çocuk sayısına bağlı olarak farklılık gösterir.
H3e:	Performans değerlendirme algısı, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.
H3f:	Performans değerlendirme algısı, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.
H4:	**İş tatmini, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.**
H4a:	İş tatmini, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
H4b:	İş tatmini, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
H4c:	İş tatmini, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.
H4d:	İş tatmini, çocuk sayısına bağlı olarak farklılık gösterir.

H4e:	İş tatmini, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.
H4f:	İş tatmini, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.
H5:	**İşten ayrılma niyeti, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.**
H5a:	İşten ayrılma niyeti, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
H5b:	İşten ayrılma niyeti, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
H5c:	İşten ayrılma niyeti, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.
H5d:	İşten ayrılma niyeti, çocuk sayısına bağlı olarak farklılık gösterir.
H5e:	İşten ayrılma niyeti, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.
H5f:	İşten ayrılma niyeti, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

3.8.ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmanın neticesinde elde edilen veriler ve analiz sonuçları bu bölümde derlenmiştir. Buna göre, ilk etapta örneklemin demografik özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra performans değerlendirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine uygulanan faktör analizleri ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmanın verilerine göre tespit edilen bağımlı değişkenler ifade edilerek ölçekler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon testi yapılmış, ayrıca her bir ölçek için yapılan T – testlerinin analiz sonuçları tablo halinde sunulmuştur. Sonrasında, her bir ölçeğe ait Anova testi sonuçlarından bahsedilmiştir. Son olarak, çalışmanın başlangıcında belirlenen hipotezlerin sonuçlarla olan ilişkileri belirlenerek kabul veya red durumları tespit edilmiştir.

3.8.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırma sırasında veri toplamak amacıyla hazırlanan ankete verilen cevaplara yönelik değişkenlerin gruplara göre dağılımı ve yüzdeleri Tablo 3'te verilmektedir.

Ankete katılanlara ait demografik özelliklerin yüzde dağılımlarını ifade eden Tablo 3 incelendiğinde, örneklem grubunda yer alan katılımcıların 114'ünün erkek, 104'ünün kadın olduğu görülmektedir. Buna göre, katılımcıların %52,29'u erkek, %47,71'i kadınlardan oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre, örneklem grubunda cinsiyet farklılığının sınırlı olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Demografik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	114	52,29
	Kadın	104	47,71
Yaş	25-31 yaş	49	22,48
	32-38 yaş	83	38,07
	39-45 yaş	60	27,52
	46 ve üstü	26	11,93
Medeni Durum	Evli	175	80,28
	Bekar	43	19,72
Çocuk Sayısı	0	54	24,77
	1	93	42,66
	2 ve üzeri	71	32,57
Eğitim Durumu	Lise ve Önlisans	23	10,55
	Lisans	155	71,10
	Yüksek Lisans	40	18,35
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	22	10,09
	6-10 yıl	53	24,31
	11-15 yıl	83	38,07
	16 ve üstü	60	27,52
Toplam (Her bir demografik özellik için ayrı ayrı)		**218**	**100,00**

Araştırmaya katılan çalışanların %22,48'i 25-31 yaş, %38,07'si 32-38 yaş, %27,52'si 39-45 yaş, %11,93'ü 46 yaş ve üstü gruplarını oluşturmaktadır. Buna göre, 32-38 yaş üstü grupta yer alan katılımcılar sayıca diğer gruptakilere göre daha fazladır. %11,93 oran ile en düşük sayıda katılımcı ise 46 yaş ve üstü grubunda yer almaktadır.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, 175 katılımcının evli olduğu, 43 katılımcının ise bekar olduğu belirlenmiştir. Buna göre, örneklem içerisinde evli olanlar %80,28'lik bir grubu oluştururken, bekar olanlar ise %19,72'lik bir grubu oluşturmaktadır. Evliliğin getirdiği birtakım sosyal ve ekonomik sorumluluklarla birlikte bireylerin çalışmaya yönelik ihtiyaçlarının artması evli bireylerin çalışma hayatında daha yoğun yer almasına sebep olmaktadır (Güner, 2007; Gündoğan, 2010; Telman ve Ünsal, 2004; Erigüç, 1994; Bilgiç, 1998, Cimete, 1996).

Çocuk sayısına göre katılımcıların oluşturduğu gruplardan hiç çocuğu bulunmayanların sayısı 54'tür ve bu sayı örneklemin %24,77'sini oluşturmaktadır. 1 çocuğu olan grup %42,66 ile 93 kişiden, 2 ve üzeri çocuğu olan grup %32,57 ile 71 kişiden oluşmaktadır. Buna göre, örneklem içinde 1 çocuğu olanların sayısı diğer gruplarınkine göre daha yüksektir.

Eğitim seviyelerine göre katılımcılar gruplandırıldığında, 23 katılımcının %10,55 oranıyla lise veya önlisans mezunu olduğu, 155 katılımcının %71,1 oranıyla lisans mezunu olduğu, 40 katılımcının %18,35 oranıyla yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Buna göre, katılımcıların büyük çoğunluğu lisans mezunudur.

Anketin uygulandığı örneklemin %10,09'u 22 kişi ile 1-5 yıl arası, %24,31'i 53 kişi ile 6-10 yıl arası, %38,07'si 83 kişi ile 11-15 yıl arası, %27,52'si 60 kişi ile 16 yıl ve üzerinde bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine sahiptir. Buna göre, 11-15 yıl arası çalışanların oluşturduğu grup diğerlerine göre daha fazla kişiyi ifade etmektedir.

3.8.2. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmanın sonucunda elde edilen örneklem büyüklüğünün analiz açısından uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi yapılmıştır. Bunun yanı sıra, verilen yanıtlara değişkenler arasında var olan korelasyon seviyesinin yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Bartlett testi uygulanmıştır. Buna göre, Tablo 4'te belirtildiği gibi KMO testi sonucu örneklem yeterliliği ölçütü 0,895 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, ankete katılan örneklemin analiz açısından uygun olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, Tablo 4'te verildiği gibi Bartlett testinde anlamlılık katsayısı 0 (sıfır) çıkmıştır. Buna göre, değişkenler arasında var olan korelasyon seviyesinin yüksek olduğu kanaatine varılmıştır. Bu durum, örneklemin faktör analizi açısından uygun olduğunun da kanıtıdır.

Performans değerlendirme algısı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen toplam varyanslar Tablo 5'te verilmiştir. Başlangıç öz değeri 1'den büyük olan bileşenlerin sayısına göre, performans değerlendirme algısı ölçeğinin 4 alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeğine Ait KMO ve Bertlett Testi Analiz Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,895
Bartlett Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki Kare**	3545,184
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	0,000

Tablo 5. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeği Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Birikimli	Toplam	% Varyans	Birikimli
1	9,632	48,161	48,161	9,632	48,161	48,161
2	2,606	13,030	61,190	2,606	13,030	61,190
3	1,298	6,491	67,681	1,298	6,491	67,681
4	1,168	5,841	73,522	1,168	5,841	73,522
5	0,813	4,067	77,588			
6	0,678	3,391	80,979			
7	0,519	2,593	83,573			
8	0,447	2,233	85,806			
9	0,409	2,044	87,850			
10	0,361	1,803	89,653			
11	0,338	1,689	91,342			
12	0,324	1,619	92,962			
13	0,283	1,415	94,377			
14	0,251	1,255	95,632			
15	0,201	1,004	96,636			
16	0,172	0,862	97,498			
17	0,154	0,768	98,266			
18	0,136	0,680	98,946			
19	0,108	0,539	99,485			
20	0,103	0,515	100,000			

Tablo 6'da faktör dağılımlarının anket sorularının her birine göre ayrı ayrı aldığı matris bileşenleri verilmiştir. Buna göre, performans değerlendirme algısı ölçeğinin dört alt boyuttan oluştuğu burada da görülmektedir.

Tablo 6. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeğine Ait Matris Bileşenleri

	Bileşen 1	Bileşen 2	Bileşen 3	Bileşen 4
Bankamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	0,646	-0,506	0,224	0,282
Bankamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	0,625	-0,496	0,212	0,364
Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	0,752	-0,240	0,070	-0,081
Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	0,716	-0,375	0,098	-0,151
Performans kriterleri ve standartları	0,626	0,510	0,358	-0,098

belirlenirken, çalışanlardan görüş ve öneriler alınmıştır.				
Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.	0,652	0,464	0,247	-0,108
Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	0,796	-0,227	-0,030	-0,295
Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	0,797	0,136	0,192	-0,280
Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır	0,828	-0,076	-0,042	-0,344
Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	0,780	-0,152	-0,091	-0,283
Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenir ve dikkate alınır.	0,714	0,362	0,280	-0,062
İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	0,483	-0,560	0,151	0,353
İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	0,692	-0,382	-0,002	-0,066
Bankamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	0,661	0,324	0,282	0,292
Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	0,739	0,299	-0,225	0,130
Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	0,548	0,525	-0,189	0,446
Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	0,632	0,109	-0,579	0,139
Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	0,646	0,494	-0,049	0,226
Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	0,755	-0,052	-0,378	-0,179
Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	0,691	-0,111	-0,451	0,075

3.8.3. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmada, iş tatmini ölçeğine uygulanan KMO testi sonucu Tablo 7'de de görüldüğü gibi örneklem yeterliliği ölçütü 0,874 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte Bartlett test sonuçlarına göre iş tatmini ölçeğinin anlamlılığı 0 (sıfır) şeklinde belirlenmiştir. KMO testi sonuçlarına göre örneklemin analiz edilebilirliği yeterli durumdadır. Bartlett testi sonuçlarına göre anlamlılığın sıfır olması değişkenler arasında oluşan korelasyon seviyesinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, örneklem faktör analizine tabi tutulması bakımından uygundur.

Tablo 7. İş Tatmini Ölçeğine Ait KMO Testi ve Bartlett Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,874
Bartlett Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki Kare**	893,684
	Serbestlik Derecesi	10
	Anlamlılık	0,000

İş tatmini ölçeğine ait başlangıç öz değerleri Tablo 8'de verilmektedir. Buna göre, iş tatmini ölçeği bir alt boyuttan oluşmaktadır. Başlangıç özdeğeri 1'in üzerinde olan her bir değer alt boyut olarak ifade edilmektedir.

Tablo 8. İş Tatmini Ölçeği Toplam Varyans Değerleri

Bileşen	**Başlangıç Öz değerleri**			**Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı**		
	Toplam	**% Varyans**	**Birikimli**	**Toplam**	**% Varyans**	**Birikimli**
1	3,876	77,514	77,514	3,876	77,514	77,514
2	0,445	8,897	86,411			
3	0,294	5,875	92,286			
4	0,274	5,478	97,764			
5	0,112	2,236	100,000			

Bir alt boyuttan oluşan iş tatmini ölçeğinin anket sorularına göre faktör dağılımları Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9. İş Tatmini Ölçeğinin Anket Sorularına Göre Faktör Dağılımları

	Bileşen
	1
İşim benim için bir hobi gibidir.	0,939
İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	0,917
İşimden çok keyif alıyorum	0,868
Genel olarak işim beni tatmin ediyor	0,867
Mevcut işimin bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum	0,803

3.8.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Faktör Analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucu örneklem yeterliliği ölçütü 0,732 olarak belirlenmiştir. Örneklemin faktör analizine tabi tutulması açısından uygun olduğu belirlenmiştir. Burada Bartlett testine göre, işten ayrılma niyetine yönelik anlamlılık seviyesinin 0 (sıfır) olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ait KMO ve Bartlett testlerine ait sonuçlar Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Analiz Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		0,732
Bartlett Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki Kare**	518,726
	Serbestlik Derecesi	3
	Anlamlılık	0,000

Tablo 11'de işten ayrılma niyeti ölçeğine ait toplam varyans sonuçları gösterilmektedir. Buna göre, başlangıç öz değeri 1'den büyük olan bir alt boyut mevcuttur.

Tablo 11. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Toplam Varyans Değerleri

Bileşen	**Başlangıç Öz değerleri**			**Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı**		
	Toplam	**% Varyans**	**Birikimli**	**Toplam**	**% Varyans**	**Birikimli**
1	2,602	86,733	86,733	2,602	86,733	86,733
2	0,271	9,017	95,750			
3	0,127	4,250	100,000			

Başlangıç öz değerlerine göre belirlenen boyut sayısı bir olan işten ayrılma niyeti ölçeğine ait soru bazında faktör dağılımları Tablo 12'de verilmektedir.

Tablo 12. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Soru Bazında Faktör Dağılımları

	Bileşen
	1
Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	0,955
Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	0,932
Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	0,907

3.8.5. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında yapılan anket ile elde edilen verilerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla verilere Cronbach's Alpha analizi uygulanmıştır. Buna göre, 20 maddeden oluşan performans değerlendirme algısı ölçeğine ait güvenilirlik seviyesi 0,942 olarak tespit edilmiştir. $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ arasında bir değere ulaşılması nedeniyle performans değerlendirme algısı ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir.

3.8.6. İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Elde edilen verilere uygulanan Cronbach's Alpha testine göre, iş tatmini ölçeğine ait güvenilirlik seviyesinin 0,926 olduğu belirlenmiştir. Buna göre, ankette uygulanan iş tatmini ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğu tespit edilmiştir.

3.8.7. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Anket verilerine uygulanan Cronbach's Alpha testine göre, işten ayrılma niyeti ölçeğine ait güvenilirlik seviyesi 0,923 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, işten ayrılma niyeti ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir.

3.8.8. Bağımlı Değişkenler

Performans değerlendirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine verilen yanıtlara ait ortalamalar SPSS istatistiksel analiz programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Uygulanan ankette değişkenlere verilen cevaplar beşli likert

ölçeği yaklaşımıyla 1'den 5'e kadar kodlanarak değerlendirilmiştir. Likert ölçeğinde belirlenen ifadeler "1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum" şeklinde artan olumluluk şeklinde belirlenmiştir. Buna göre, bağımlı değişkenlere verilen cevaplara ait ortalamalar ve bunların standart sapmaları Tablo 13'te verilmektedir.

Tablo 13. Bağımlı Değişkenlere Ait Ortalamalar

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	N
PERDEG	3,0711	0,8419	218
TATMIN	2,9532	1,1350	218
NIYET	2,5581	1,2951	218

3.8.9. Performans Değerlendirme Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Korelasyon Analizi

Yapılan çalışmada performans değerlendirme algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri için elde edilen ortalama verilerin birbirleri ile ilişkilerinin olup olmadığının belirlenmesi açısından PERDEG, TATMIN ve NIYET değişkenlerine korelasyon analizi uygulanmıştır. Verilerin Likert ölçeği ile elde edilmesi nedeniyle normal dağılmadığı varsayımıyla korelasyon analizinde Spearman katsayısı değerlendirilmeye alınmıştır. Tablo 14'te ölçekler arasındaki ilişkilere yönelik belirlenen hipotezler yer almaktadır.

Tablo 14. Ölçeklere göre araştırmanın hipotezleri

H1:	Performans değerlendirme algısı ile iş tatmini arasında ilişki vardır.
H2:	Performans değerlendirme algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

Yapılan çalışmada PERDEG, TATMIN ve NİYET değişkenleri arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla elde edilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15. Performans Değerlendirme Algısı Ölçeği ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Ölçekleri Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Ss	N	1	2	3
1- PERDEG	3,0711	0,84187	218	1,000		
2- TATMIN	2,9532	1,13504	218	0,419**	1,000	
3- NIYET	2,5581	1,29513	218	-0,241**	-0,414**	1,000

**Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır (Çift yönlü).

Performans değerlendirme değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde her iki ölçek arasında P=0,01 düzeyinde anlamlı bir pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına olan olumlu bakışı iş tatminlerinin artmasına yönelik bir etki yaratmaktadır. Her iki ölçek arasındaki ilişkinin gücü, korelasyon katsayısı r=0,419 seviyesindedir. Buna göre, araştırmada belirlenen H1 hipotezinin kabul edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Literatürde, çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına yaklaşımı ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ifade eden birçok çalışma mevcuttur. Örneğin; Çalışkan, 2005; örgüt içerisinde performans sisteminin adil olarak algılanması ile birlikte iş tatmininin yüksek olduğunu ve bu durumdan pozitif etkilendiğini ifade etmiştir (Çalışkan, 2005). Bununla birlikte, performans değerlendirme uygulamalarının olumlu karşılanması iş tatmini gibi önemli değişkenlere etki edebilmektedir (Tan ve Çetin, 2011).

Performans değerlendirme değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında uygulanan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde her iki değişken arasında P=0,01 düzeyinde anlamlı bir negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, performans değerlendirme uygulamalarına olumlu bakış sergileyen çalışanların işten ayrılma niyetleri daha düşük seviyededir. Her iki ölçek arasındaki ilişkinin gücü, negatif korelasyon katsayısı r=-0,241 seviyesindedir. Buna göre, araştırma sırasında belirlenen H2 hipotezinin kabul edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Literatürde, performans değerlendirme uygulamaları ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkiyi ifade eden birçok çalışma mevcuttur. Örneğin, Kuvaas (2008), eğitim geliştirme ve performans değerlendirme uygulamalarından duyulan memnuniyetin, işgörenlerin işten ayrılma niyetini azalttığını tespit etmiştir. Ayrıca, Gürbüz ve Bekmezci (2012), çalışanlarının gelişimleri üzerinde duran performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığını ifade

etmiştir. Van Scotter (2000), performans değerlendirme ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Jackofsky, 1984; Jones, 2007).

3.8.10. Performans Değerlendirme Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait T-Testi Analizi

3.8.10.1. Cinsiyete Bağlı T-Testi Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile performans değerlendirme algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla elde edilen verilerle birlikte T-Testi Analizi uygulanmıştır. Buna göre, cinsiyete göre araştırmanın hipotezleri Tablo 16'da, tespit edilen analiz sonuçları Tablo 17'de verilmektedir.

Tablo 16. Cinsiyete göre araştırmanın hipotezleri

H3a:	Performans değerlendirme algısı, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
H4a:	İş tatmini, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.
H5a	İşten ayrılma niyeti, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Bağlı T-Testi Analiz Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	Ss	Levene's Test	T	P
PERDEG	Erkek	114	3,0421	0,86335	0,004	-0,532	0,951
	Kadın	104	3,1029	0,82066		-0,533	
TATMIN	Erkek	114	2,8596	1,15947	2,600	-1,276	0,108
	Kadın	104	3,0558	1,10408		-1,279	
NIYET	Erkek	114	2,6520	1,30002	0,095	1,122	0,758
	Kadın	104	2,4551	1,28811		1,122	

Tablo 17'de verilen T-Testi analiz sonuçlarına göre, performans değerlendirme algısı ölçeği için P değeri 0,951>0,05, iş tatmini ölçeği için P=0,108>0,05 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için P=0,758>0,05 olduğu görülmektedir. Buna göre, performans değerlendirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinde cinsiyete bağlı olarak herhangi bir farklılığın bulunmadığı

tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H3a, H4a ve H5a hipotezlerinin red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Literatürdeki çalışmaların çoğunda cinsiyet ile performans değerlendirme arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir (Uzuntarla, 2017; Borş, 2010; Kılınç ve Ulusoy, 2014). Bununla birlikte, literatürde cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde fazlasıyla değerlendirme yapılmıştır (Gündoğan, 2010). Kadın ve erkeklerin bir arada çalıştıkları iş hayatında sahip oldukları değerler sebebiyle olaylara bakış açıları, yaklaşımları ve olanları algılama usullerinde farklılıklar mevcuttur. Ancak, cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisi literatürde yapılan birçok araştırmaya göre birbiriyle çelişmekte, tutarsız ve karşıt bulguları beraberinde getirmektedir (Dil, 2005; Gündoğan, 2010). Literatürde yer alan bir kısım çalışmaya göre, kadınların iş yaşamındaki beklentileri ailelerinin ekonomik sorumluluklarını üstlenme dereceleri ile doğru orantılı olması, ekonomik sorumluluğun erkeklere nazaran daha az olması nedeniyle iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Gür, 2006; Gündoğan, 2010). Her ne kadar literatür araştırmaları bu yönde sonuçlar sunmuş olsa da bu durum çalışanların sosyo – ekonomik yaşam şekillerine göre elbette farklılıklar göstermektedir (Gündoğan, 2010). Tüm bunlara rağmen, kadınlardaki iş tatmininin erkeklere oranla daha az olduğunu ifade eden literatür çalışmaları da mevcuttur (Hulin ve Smith, 1967; Chen, 2001). Araştırmalar, aynı zamanda kadınların işin planlanması ve yönetimi süreçlerinde daha ziyade bulunmayı tercih ettiklerini ve o alandaki başarılar ile iş tatminini yakaladıklarını, erkeklerin ise sonuç odaklı bir yaklaşım sergileyerek iş tatminini sonuçlar ile ilişkilendirdiğini ifade etmektedir (Hennig ve Jardim, 1977). Ayrıca, literatürde yer alan bazı çalışmalara göre, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde cinsiyet farklılığı ortaya çıkmamaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2015).

3.8.10.2. Medeni Duruma Bağlı T-Testi Analizi

Araştırmanın hipotezlerinden biri de ölçeklerin medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterip göstermeyeceği hususu ile ilgilidir. Buna göre, araştırmanın medeni durum ile ilgili belirlenen hipotezleri Tablo 18'de verilmektedir. Medeni duruma bağlı olarak elde edilen T-Testi analiz sonuçları Tablo 19'da verilmektedir.

Tablo 18. Medeni Duruma Göre Araştırma Hipotezleri

H3c:	Performans değerlendirme algısı, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.
H4c:	İş tatmini, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.
H5c	İşten ayrılma niyeti, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 19. Medeni Duruma Bağlı T-Testi Analiz Sonuçları

Medeni Durum		**N**	**Ortalama**	**Ss**	**Levene's Test**	**T**	**P**
PERDEG	Evli	175	3,0749	0,82841	1,211	0,133	0,272
	Bekar	43	3,0558	0,90470		0,126	
TATMIN	Evli	175	2,9097	1,15563	1,688	-1,142	0,195
	Bekar	43	3,1302	1,04096		-1,217	
NIYET	Evli	175	2,5143	1,31341	2,435	-1,008	0,120
	Bekar	43	2,7364	1,21620		-1,056	

Tablo 19'a göre, performans değerlendirme algısı ölçeği için P değeri 0,272>0,05, iş tatmini ölçeği için P=0,195>0,05, işten ayrılma niyeti ölçeği için P=0,120>0,05 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, medeni durum değişkeni ile performans değerlendirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H3c, H4c ve H5c hipotezlerinin red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Medeni duruma ilişkin gerçekleştirilen akademik çalışmaların çoğunda bağımlı değişkenler ile medeni durum değişkeni arasında herhangi anlamlı bir ilişkinin bulunmadığına yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Literatürde medeni durum farklılıkları ile performans değerlendirme arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır (Uzuntarla, 2017; Borş, 2010; Kılınç ve Ulusoy, 2014). Ancak, yine de bazı yaklaşımlara göre, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek iş tatmini yaşadığı ifade edilmektedir (Güner, 2007; Gündoğan, 2010; Telman ve Ünsal, 2004; Erigüç, 1994; Bilgiç, 1998, Cimete, 1996).

3.8.11. Performans Değerlendirme Algısı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine Ait Anova Testi Analizleri

3.8.11.1. Yaş Değişkenine Bağlı Anova Testi Sonuçları

Araştırma sırasında yapılan ankete verilen yanıtların derlenerek yaş değişkeni ile performans değerlendirme algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki farklılıkların incelenmesi amacıyla veriler Anova Testine tabi tutulmuştur. Tablo 20'de yaş değişkenine bağlı olarak belirlenen araştırma hipotezleri verilmektedir. Tablo 21'de yaş değişkeninin performans değerlendirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki farklılıkları belirleyen Anova Testi sonuçları verilmektedir.

Tablo 20. Yaş Değişkenine İlişkin Araştırma Hipotezleri

H3b:	Performans değerlendirme algısı, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
H4b:	İş tatmini, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.
H5b	İşten ayrılma niyeti, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 21. Yaş Değişkenine Bağlı Anova Testi Analiz Sonuçları

Değişken		N	Ortalama (X)	Levene's Test	SS	F	P	Anlamlı Fark
PERDEG	25-31 yaş	49	3,0888	4,935	,62302	,779	,507	Yok
	32-38 yaş	83	2,9735		,84523			
	39-45 yaş	60	3,1200		,86535			
	46 yaş ve üstü	26	3,2365		1,1089			
	Toplam	218	3,0711		,84187			
TATMIN	25-31 yaş	49	3,0082	1,772	1,1612	3,616	,014	4>3
	32-38 yaş	83	3,0771		1,0302			
	39-45 yaş	60	2,5767		1,1368			
	46 yaş ve üstü	26	3,3231		1,2342			
	Toplam	218	2,9532		1,1350			
NIYET	25-31 yaş	49	2,5714	5,393	1,3828	2,400	,069	Yok
	32-38 yaş	83	2,4538		1,1612			

	39-45 yaş	60	2,8778		1,4432			
	46 yaş ve üstü	26	2,1282		1,0374			
	Toplam	218	2,5581		1,2951			

Ankete katılan çalışanların yaşları ile performans değerlendirme değişkeni arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla verilere tek yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Performans değerlendirme için homojenlik değeri 0,002<0,05 olduğu için homojen olmayan değerlere ait Post Hoc analizlerinden Games-Howell analizi kullanılmıştır. Buna göre, PERDEG bağımlı değişkeni ile yaş değişkeni arasında uygulanan Anova testinde elde edilen P değeri 0,507>0,05 olduğu için yaş değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H3b hipotezinin red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Yaş değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi amacıyla uygulanan tek yönlü Anova analizinde iş tatmini ölçeğine ait homojenlik değeri 0,154<0,05 olduğundan homojen verilere ait Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Buna göre, TATMIN bağımlı değişkeni ile yaş değişkeni arasında uygulanan Anova testinde elde edilen P değeri 0,014<0,05 olduğu için anlamlı farklılıkların değerlendirilmesiyle 46 ve üstü yaşa sahip çalışanların iş tatminlerinin 39-45 arası yaşa sahip çalışanlarınkine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H4b hipotezinin kısmen kabul edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti değişkeni ile yaş değişkeni arasındaki farklılıkların tespiti amacıyla uygulanan tek yönlü Anova testinde işten ayrılma niyetine ait homojenlik değeri 0,001<0,05 olduğundan homojen olmayan veriler için Post Hoc analizlerinden Games-Howell analizi uygulanmıştır. Buna göre, elde edilen P değeri 0,069>0,05 olduğu için yaş değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H5b hipotezinin red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Literatürde, performans değerlendirme ile çalışanların yaşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığının ifade edildiği çalışmalar mevcuttur (Esen ve Esen, 2015). Buna karşın, yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirten çalışmalar literatürde mevcuttur (Çalışkan, 2005).

Çalışanların yaşı ilerledikçe iş tatmin durumları artmaktadır. Genç çalışanların terfi etme, diğer işlere karşı beklentilere sahip olma gibi sebeplerden dolayı iş tatminleri yaşı ilerlemiş çalışanlara göre daha azdır. Ayrıca, literatürde yapılan çalışmalarda belirlenen farklı yaş gruplarındaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinde yaş değişkenine bağlı herhangi bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

3.8.11.2. Çocuk Sayısı Değişkenine Bağlı Anova Testi Sonuçları

Elde edilen verilerde yer alan çocuk sayısı değişkeninin performans değerlendirme algısı, iş tatmini ve işten ayrılma ölçekleri ile farklılıklarının tespit edilmesi amacıyla tek yönlü Anova testi uygulanmıştır. Tablo 22'de çocuk sayısı değişkenine ait araştırma hipotezleri verilmektedir. Tablo 23'de ise çocuk sayısı değişkenlerinin her üç ölçek ile aralarındaki farklılıkları gösteren Anova analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 22. Çocuk Sayısı Değişkenine İlişkin Araştırma Hipotezleri

H3d:	Performans değerlendirme algısı, çocuk sayısına bağlı olarak farklılık gösterir.
H4d:	İş tatmini, çocuk sayısına bağlı olarak farklılık gösterir.
H5d	İşten ayrılma niyeti, çocuk sayısına bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 23. Çocuk Sayısı Değişkenine Bağlı Anova Testi Analiz Sonuçları

Değişken		**N**	**Ortalama (X)**	**Levene's Test**	**SS**	**F**	**P**	**Anlamlı Fark**
PERDEG	0 çocuk	54	3,0046	2,057	,94586	,292	,747	Yok
	1 çocuk	93	3,0715		,80997			
	2 ve üzeri çocuk	71	3,1211		,80718			
	Toplam	218	3,0711		,84187			
TATMIN	0 çocuk	54	2,9630	2,257	1,1887	,996	,371	Yok
	1 çocuk	93	2,8409		1,0683			
	2 ve üzeri çocuk	71	3,0930		1,1778			
	Toplam	218	2,9532		1,1350			
NIYET	0 çocuk	54	2,6111	3,961	1,2552	9,909	,000	1>3

	1 çocuk	93	2,9176		1,3519			2>3
	2 ve üzeri çocuk	71	2,0469		1,0798			
	Toplam	218	2,5581		1,2951			

Anket verilerinde yer alan çocuk sayısı değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla verilere tek yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Performans değerlendirme için homojenlik değeri 0,130>0,05 olduğu için homojen değerlere ait Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi kullanılmıştır. Buna göre, elde edilen P değeri 0,747>0,05 olduğu için çocuk sayısı değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H3d hipotezinin red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Çocuk sayısı değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi amacıyla uygulanan tek yönlü Anova analizinde ölçeğe ait homojenlik değeri 0,107>0,05 olduğundan homojen verilere ait Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Buna göre, elde edilen P değeri 0,371>0,05 olduğundan çocuk sayısı değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H4d hipotezinin red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti değişkeni ile çocuk sayısı değişkeni arasındaki farklılıkların tespiti amacıyla uygulanan tek yönlü Anova testinde işten ayrılma niyeti ölçeğine ait homojenlik değeri 0,020<0,05 olduğundan homojen olmayan verilere ait Post Hoc analizlerinden Games-Howell analizi uygulanmıştır. Buna göre, elde edilen P değeri 0,000<0,05 olduğundan anlamlı farklılıkların değerlendirilmesiyle hiç çocuğu olmayan çalışanların işten ayrılma niyeti ölçeğine vermiş olduğu yanıtların ortalamasının iki ve üzeri çocuğa sahip çalışanların verdiği yanıtların ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, bir çocuğu olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin iki ve üzeri çocuğa sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H5d hipotezinin kısmen kabul edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Literatürde performans değerlendirme ile çocuk sayısı değişkenleri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu

anlaşılmaktadır. Buna karşın, literatürde çocuk sahipliği üzerine yapılan bazı çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Soyer (2009), çalışanların iş tatmini düzeylerinin çocuk sahibi olma durumuna bağlı olarak değişmediğini ifade etmiştir. Ancak, Yaprak (2009), çocuk sahibi olan çalışanların işten ayrılma niyetinin çocuk sahibi olmayanlara oranla daha düşük olduğunu belirtmiştir.

3.8.11.3. Eğitim Seviyesi Değişkenine Bağlı Anova Testi Sonuçları

Eğitim seviyesi değişkeni ile performans değerlendirme algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi amacıyla verilere tek yönlü Anova testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre değerlendirilmesi gereken hipotezler Tablo 24'te verilmektedir. Bununla birlikte, anket verilerine uygulanan Anova testi analiz sonuçları Tablo 25'te verilmektedir.

Tablo 24. Eğitim Seviyesi Değişkenine İlişkin Araştırma Hipotezleri

H3e:	Performans değerlendirme algısı, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.
H4e:	İş tatmini, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.
H5e:	İşten ayrılma niyeti, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 25. Eğitim Seviyesi Değişkenine Bağlı Anova Testi Analiz Sonuçları

Değişken		N	Ortalama (X)	Levene's Test	SS	F	P	Anlamlı Fark
PERDEG	Lise ve Önlisans	23	3,0304	7,416	1,1150	1,856	,159	Yok
	Lisans	155	3,1342		,85135			
	Yüksek Lisans	40	2,8500		,55976			
	Toplam	218	3,0711		,84187			
TATMIN	Lise ve Önlisans	23	3,2522	2,810	1,2880	3,762	,025	3>2
	Lisans	155	2,8206		1,1451			
	Yüksek Lisans	40	3,2950		,90127			
	Toplam	218	2,9532		1,1350			
NIYET	Lise ve Önlisans	23	2,3333	3,929	1,6206	,389	,678	Yok
	Lisans	155	2,5806		1,2586			

	Yüksek Lisans	40	2,6000		1,2500			
	Toplam	218	2,5581		1,2951			

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasına verilen yanıtlar ele alındığında eğitim seviyesi değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla verilere tek yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Performans değerlendirme için homojenlik değeri 0,001<0,05 olduğu için homojen olmayan verilere ait Post Hoc analizlerinden Games-Howell analizi kullanılmıştır. Buna göre, elde edilen P değeri 0,159>0,05 olduğu için eğitim seviyesi değişkeni ile performans değerlendirme değişkeni arasında herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H3e hipotezinin red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Eğitim seviyesi değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi amacıyla uygulanan tek yönlü Anova analizinde ölçeğe ait homojenlik değeri 0,062>0,05 olduğundan homojen verilere ait Post Hoc analizlerinden Scheffe analizi uygulanmıştır. Buna göre, elde edilen P değeri 0,025<0,05 olduğu için anlamlı farklılıkların değerlendirilmesiyle yüksek lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların iş tatminlerinin lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H4e hipotezinin kısmen kabul edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ölçeği ile eğitim seviyesi değişkeni arasındaki farklılıkların tespiti amacıyla uygulanan tek yönlü Anova testinde işten ayrılma niyeti ölçeğine ait homojenlik değeri 0,021<0,05 olduğundan homojen olmayan verilere ait Post Hoc analizlerinden Games-Howell analizi uygulanmıştır. Buna göre, elde edilen P değeri 0,678>0,05 olduğundan eğitim seviyesi değişkeni ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H5e hipotezinin red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Yelboğa (2006), yapmış olduğu çalışmada, çalışanların eğitim seviyeleri ile performans değerlendirme ölçekleri arasında istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Buna karşın, literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde, eğitim seviyesi ile iş tatmini ölçeği arasında birtakım anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların eğitim düzeyi ile iş

tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça uğraşı alanı genişlemekte, sorumluluğunu alıp teslim ettiği iş çeşidi artmaktadır. Birden fazla iş ve çalışan ile ilgilenen eğitim düzeyi yüksek kişiler iş hayatlarındaki monotonluk ve tek düzelikten kurtulmakta, bıkkınlık yaratan unsurları bertaraf etmektedir. Bununla birlikte, iş tatmini yüksek olan çalışanlarda eğitim düzeyinin de vermiş olduğu sorumluluk ile birlikte devamsızlık problemi yaşanmamakta, öğrenim ve bilgi düzeyi yüksek olan çalışanların sahip olduğu bu özelliklerini aktarmaya yönelik gayret ve çabaları artmaktadır (Dil, 2005). Literatürde, eğitim seviyesi ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin aralarındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalar da bulunmaktadır. Buna göre, Tekingündüz (2015), yapmış olduğu çalışmada, eğitim seviyesinin işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde etkilemediğini belirtmiştir.

3.8.11.4. Bankacılık Sektöründeki Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Bağlı Anova Testi Sonuçları

Anket sorularında yer alan bankacılık sektöründeki toplam çalışma süresi değişkeninin performans değerlendirme algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla verilere tek yönlü Anova testi analizi uygulanmıştır. Buna göre, bankacılık sektöründeki toplam çalışma süresi değişkenine bağlı araştırma hipotezleri Tablo 26'da verilmektedir. Bununla birlikte, bankacılık sektöründeki toplam çalışma süresi değişkeni ile her bir ölçeğe ait Anova testi analiz sonuçları Tablo 27'de verilmektedir.

Tablo 26. Bankacılık Sektöründe Toplam Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Araştırma Hipotezleri

H3f:	Performans değerlendirme algısı, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.
H4f:	İş tatmini, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.
H5f:	İşten ayrılma niyeti, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.

Tablo 27. Bankacılık Sektöründe Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Bağlı Anova Testi Analiz Sonuçları

Değişken		N	Ortalama (X)	Levene's Test	SS	F	P	Anlamlı Fark
PERDEG	1-5 yıl	22	3,1727	4,150	,88435	3,443	,018	4>3
	6-10 yıl	53	3,0028		,76343			
	11-15 yıl	83	2,8982		,72007			
	16 yıl ve üzeri	60	3,3333		,98693			
	Toplam	218	3,0711		,84187			
TATMIN	1-5 yıl	22	2,7818	5,476	1,2125	2,545	,057	Yok
	6-10 yıl	53	3,3019		1,1084			
	11-15 yıl	83	2,7783		,94120			
	16 yıl ve üzeri	60	2,9500		1,3183			
	Toplam	218	2,9532		1,1350			
NIYET	1-5 yıl	22	2,3939	2,893	1,5622	4,951	,002	3>2 3>4
	6-10 yıl	53	2,2893		1,3189			
	11-15 yıl	83	2,9759		1,1415			
	16 yıl ve üzeri	60	2,2778		1,2475			
	Toplam	218	2,5581		1,2951			

Anket verilerinde yer alan bankacılık sektöründe toplam çalışma süresi değişkeni ile performans değerlendirme algısı ölçeği arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla verilere tek yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Performans değerlendirme için homojenlik değeri 0,007<0,05 olduğu için homojen olmayan verilere ait Post Hoc analizlerinden Games-Howell analizi kullanılmıştır. Buna göre, elde edilen P değeri 0,018<0,05 olduğundan anlamlı farklılıkların değerlendirilmesiyle 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların performanslarının 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H3f hipotezinin kısmen kabul edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Bankacılık sektöründe toplam çalışma süresi değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi amacıyla uygulanan tek yönlü Anova analizinde ölçeğe ait homojenlik değeri 0,001<0,05 olduğundan homojen olmayan verilere ait Post Hoc analizlerinden Games-Howell analizi uygulanmıştır.

Buna göre, elde edilen P değeri 0,057>0,05 olduğu için bankacılık sektöründe toplam çalışma süresi değişkeni ile iş tatmini değişkeni arasında herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H4f hipotezinin red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti değişkeni ile bankacılık sektöründe toplam çalışma süresi değişkeni arasındaki farklılıkların tespiti amacıyla uygulanan tek yönlü Anova testinde işten ayrılma niyeti ölçeğine ait homojenlik değeri 0,036<0,05 olduğundan homojen olmayan verilere ait Post Hoc analizlerinden Games-Howell analizi uygulanmıştır. Buna göre, elde edilen P değeri 0,002<0,05 olduğundan anlamlı farklılıkların değerlendirilmesiyle bankacılık sektöründe toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin 6-10 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, araştırmada belirlenen H5f hipotezinin kısmen kabul edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

Literatürde yer alan çalışmaların çoğunda bankacılık sektöründe toplam çalışma süresi değişkeni kıdem olarak ele alınmıştır. Kıdem değişkeni üzerinde literatürde farklı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yelboğa (2006), yapmış olduğu çalışmada, kıdem değişkeni ile performans değerlendirme değişkenleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Buna karşın, aynı konu ile ilgili çalışılan süreyi ifade eden kıdem kavramı ile iş tatmini arasında doğrudan etkili çok net bir ilişki bulunmamaktadır. Kıdem olgusunun genellikle ücret, terfi, yükselme gibi diğer bazı faktörler ile birlikte iş tatminini arttırdığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların kıdemi arttıkça gereksinimler karşılanmakta ve beklentileri azalmaktadır. Bu durum da monoton bir yaklaşımı beraberinde getirebilmektedir. Ancak, yine de, çalışanların kıdemi arttıkça beklentileri daha gerçekçi bir hale bürünmekte, iş tatminine olumlu bir etki oluşturmaktadır (Davis, 1988; Dil, 2005; Muchinsky, 1993). Literatürde, çalışma süresi veya kıdem ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sayıca sınırlı olması bu alanda farklı çalışmaların yapılmasının gerekliliğini de ifade etmektedir.

3.8.12. Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Araştırma sırasında anket çalışması ile birlikte elde edilen verilere tabi tutulan T-Testi ve tek yönlü Anova Testi analizleri neticesinde hipotezlerin P değerleri ve

karşılığında red veya kabul olması ile ilgili sonuçlar Tablo 28'de verilmektedir. Buna göre, performans değerlendirme algısı ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğuna yönelik belirlenen H1 hipotezinin kabul edilmesi gerektiği, aynı zamanda performans değerlendirme ile işten ayrılma niyetinin arasında bir ilişki olduğuna yönelik H2 hipotezinin kabul edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirme algısı ölçeğinin demografik değişkenlere göre farklılık göstermesine yönelik belirlenen H3 hipotezinin kısmen red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır. Bununla birlikte, iş tatmini ölçeğinin demografik özelliklere göre farklılık göstermesi hususundaki H4 hipotezinin kısmen red edilmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ölçeğinin demografik özelliklere göre farklılık göstermesi ile ilgili H5 hipotezinin de kısmen red edilmesi gerektiği kanaatine varılmıştır.

Tablo 28. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

Varsayımlar		**r**	**Sonuç**
H1:	**Performans değerlendirme ile iş tatmini arasında ilişki vardır.**	**0,419**	**Kabul**
H2:	**Performans değerlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.**	**0,241**	**Kabul**
H3:	**Performans değerlendirme, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.**	**P**	**Red**
H3a:	Performans değerlendirme, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.	0,951	Red
H3b:	Performans değerlendirme, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.	0,507	Red
H3c:	Performans değerlendirme, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.	0,272	Red
H3d:	Performans değerlendirme, çocuk sayısına bağlı olarak farklılık gösterir.	0,747	Red
H3e:	Performans değerlendirme, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,159	Red
H3f:	Performans değerlendirme, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,018	Kabul
H4:	**İş tatmini, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.**		**Kısmen Kabul**
H4a:	İş tatmini, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.	0,108	Red
H4b:	İş tatmini, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.	0,014	Kısmen Kabul
H4c:	İş tatmini, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.	0,195	Red
H4d:	İş tatmini, çocuk sayısına bağlı olarak farklılık gösterir.	0,371	Red

H4e:	İş tatmini, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,025	Kısmen Kabul
H4f:	İş tatmini, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	0,057	Red
H5	**İşten ayrılma niyeti, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.**		**Kısmen Kabul**
H5a	İşten ayrılma niyeti, cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir.	,758	Red
H5b	İşten ayrılma niyeti, yaşa bağlı olarak farklılık gösterir.	,069	Red
H5c	İşten ayrılma niyeti, medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterir.	,120	Red
H5d	İşten ayrılma niyeti, çocuk sayısına bağlı olarak farklılık gösterir.	,000	Kısmen Kabul
H5e	İşten ayrılma niyeti, eğitim seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir.	,678	Red
H5f	İşten ayrılma niyeti, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine bağlı olarak farklılık gösterir.	,002	Kısmen Kabul

SONUÇ

Rekabet, 21. Yüzyıl işletmelerinin öncelikli olarak geliştirmeye çalıştıkları önemli bir olgudur. Buna göre, işletmelerin rekabet ortamı içerisinde mücadeleler sergilemesi sahip olduğu fonksiyonları yerinde ve zamanında verimli bir şekilde kullanması ile mümkündür. Elbette ki teknolojide meydana gelen değişimler insan gücüne olan ihtiyacı tartışılır hale getirmiştir. Ancak her halükârda insan gücüne olan ihtiyaç teknolojinin yenilenmesi ile ortadan kaybolan bir husus değildir. Buna ek olarak insan gücünün niteliğinde farklılıklar aranmaya başlanmaktadır. Klasik iş tanımları yerine daha spesifik ve özel şartlara sahip niteliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre, söz konusu insan gücünün üstün niteliklerde temini teknolojinin yarattığı farklı zorluklardan biri olarak görülebilir. İşletmeler, bu gelişmelere ayak uydurmak durumundadır. Dolayısıyla, insan kaynağının önem ve mahiyeti eskisinden daha farklı ve daha yüksektir. Bununla birlikte, işletmelerin kar elde etme amaçlarına ulaşmaları açısından gerçekleştirmek istedikleri hedefleri belirlemek ve onlara ulaşmak adına planlar yapmak, bu vesile ile birlikte çalışanlarına hedefler göstererek bireysel anlamda bu hedeflere ulaşıp ulaşmadıklarını takip etmek uygulamada tercih ettikleri yöntemlerdendir. Bu bağlamda, performans değerlendirme uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine olan etkilerini incelemek adına yapılan bu demografik farklılıklara ilişkin çalışmada anket verileri derlenerek yorumlanmış ve sistematik bir biçimde düzenlenerek literatürün değerlendirmesine sunulmuştur. Bu tez kapsamında yapılan veri toplama çalışmalarında bankacılık sektörü tercih edilmiş ve performans değerlendirme uygulamalarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri incelenmiştir. Buna göre,

- Performans değerlendirme algısı ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde her iki ölçek arasında P=0,01 düzeyinde anlamlı bir pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, performans değerlendirme algısı olumlu olan çalışanların iş tatminlerinin artmasına yönelik bir etki yaratmaktadır. Her iki ölçek arasındaki ilişkinin gücü, korelasyon katsayısı r=0,419 seviyesindedir.
- Performans değerlendirme algısı ölçeği ile işten ayrılma niyeti ölçeği arasında uygulanan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde her iki ölçek arasında P=0,01 düzeyinde anlamlı bir negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, performans değerlendirme algısı olumlu olan çalışanların işten

ayrılma niyetleri daha düşük seviyededir. Her iki ölçek arasındaki ilişkinin gücü, negatif korelasyon katsayısı r=-0,241 seviyesindedir.

- Ankete katılan örneklem grubunda yer alan katılımcıların 114'ü erkek, 104'ü kadındır. Buna göre, katılımcıların %52,29'u erkek, %47,71'i kadınlardan oluşmaktadır. Anket verilerine uygulanan T-testi analizine göre, cinsiyet değişkeni ile performans değerlendirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin aralarında herhangi bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışma hayatında erkekler kadınlara oranla daha etkin olmasına rağmen örneklem grubunda cinsiyet farklılığının sınırlı olduğu görülmektedir.
- Çalışma kapsamında elde edilen verilen incelendiğinde katılımcıların 175'inin %80,28 oranıyla evli olduğu, 43'ünün %19,72 oranıyla bekar olduğu görülmektedir. Bu verilere uygulanan T-testi sonuçlarına göre, medeni durum değişkeni ile performans değerlendirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.
- Araştırma sırasında sunulan ankete katılım sağlayan %22,48'i 26-31 yaş, %38,07'si 32-38 yaş, %267,52'si 39-45 yaş, %11,93'ü 46 yaş ve üstü gruplarını oluşturmaktadır. Anket verilerine uygulanan tek yönlü Anova testi analiz sonuçlarına göre, yaş değişkeni ile performans değerlendirme ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasında herhangi bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Buna karşın, 46 ve üstü yaşa sahip çalışanların iş tatminlerinin 39-45 arası yaşa sahip çalışanlarınkine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Çocuk sayısına göre katılımcıların oluşturduğu gruplardan hiç çocuğu bulunmayanların sayısı 54'tür ve bu sayı örneklemin %24,77'sini oluşturmaktadır. 1 çocuğu olan grup %42,66 ile 93 kişiden, 2 ve üzeri çocuğu olan grup %32,57 ile 71 kişiden oluşmaktadır. Anket verilerine uygulanan tek yönlü Anova testi analiz sonuçlarına göre, çocuk sayısı değişkeninin performans değerlendirme ve iş tatmini ölçekleri ile aralarında herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür. Buna karşın, hiç çocuğu olmayan çalışanların işten ayrılma niyeti ölçeğine vermiş olduğu yanıtların ortalamasının iki ve üzeri çocuğa sahip çalışanların verdiği yanıtların ortalamasından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, bir çocuğu olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin iki ve üzeri çocuğa sahip olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

- Eğitim seviyelerine göre katılımcılar gruplandırıldığında, 23 katılımcının %10,55 oranıyla lise ve ön lisans mezunu olduğu, 155 katılımcının %71,10 oranıyla lisans mezunu olduğu, 40 katılımcının %18,35 oranıyla yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Anket verilerine uygulanan tek yönlü Anova testi analiz sonuçlarına göre, eğitim seviyesi değişkeninin performans değerlendirme ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın, yüksek lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların iş tatminlerinin lisans eğitim seviyesine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
- Anketin uygulandığı örneklemin %10,09'u 22 kişi ile 1-5 yıl arası, %24,31'i 53 kişi ile 6-10 yıl arası, %38,07'si 83 kişi ile 11-15 yıl arası, %27,52'si 60 kişi ile 16 yıl ve üzerinde bankacılık sektöründe toplam çalışma süresine sahiptir. Buna göre, 11-15 yıl arası çalışanları oluşturduğu grup diğerlerine göre daha fazla kişiyi ifade etmektedir. Anket verilerine yapılan tek yönlü Anova testi analizi sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresi değişkeni ile iş tatmini ölçeği arasında herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın, 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına yaklaşımlarının 11-15 yıl arasında çalışma süresine sahip çalışanlarınkine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bankacılık sektöründe toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin 6-10 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar ile 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Anket verilerine uygulanan T-testi ve Anova testi analiz sonuçları neticesinde yapılan genel değerlendirmeye göre, performans değerlendirme, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin demografik değişkenlere göre kısmen farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bu çalışma ile elde edilen verilerin gelecekteki çalışmalara da katkı sağlaması açısından, çalışanlara verilen hedefler ve gerçekleştirilme düzeyleri konularında araştırmalara devam edilebilir. Günümüz rekabet ortamında bankalar, karlılıklarını ve pazar paylarını artırabilmek için satış yönlü bir tutum sergilemektedir. Bu doğrultuda bankalar belirlemiş oldukları hedefleri gerçekleştirebilmek için,

çalışanların iş tatminini arttırarak, işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayan performans değerlendirme sistemleri uygulamalıdır.

Bankalar tarafından belirlenen hedefler ve bunlara ulaşmak için hazırlanan planlar doğrultusunda performans değerlendirme standartları yeniden ele alınmalı ve bu konuda yapılacak olan çalışmalarda çalışanların önerileri de dikkate alınmalıdır. Belirlenen hedeflerin ulaşılabilir olması önemlidir. Ulaşılabilir olmayan hedefler, çalışanın motivasyonun azalmasına ve iş tatminsizliğine neden olabilir.

Performans değerlendirme uygulamalarından elde edilen veriler geri bildirimler ile sürekli olarak güncellenmeli, çalışanların eksik yönlerinin, gerekli eğitimlerle geliştirilmesi hususunda yeterli destek sağlanmalıdır.

Rutin işler nedeniyle çalışanların iş tatminlerinin azalması önlenmeli, yapılan işlerin çeşitlendirilmesi, rotasyonlar ve yetki alanlarının genişletilmesi gibi değişiklikler ile çalışanlar tek düzelikten uzaklaştırılmalıdır.

Önceden belirlenmiş ve çalışana tebliğ edilmiş olan hedeflerin gerçekleşmesi durumunda, hedefe ulaşan çalışanlara performanslarına göre terfi, ikramiye, ücrette iyileştirme, çeşitli ek sosyal haklar gibi ödüller verilmelidir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, 1994 — Açıkalın, A., (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Pegem Yayınları, Ankara.

Akçamete, 2001 — Akçamete, G., vd., (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Akdemir, 1992 — Akdemir, A., (1992). Etkili ve Verimli İş Gördürme Aracı Olarak Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Kütahya.

Akgüç, 2004 — Akgüç, Ö., (2004), ''2003 Yılında Bankacılık Sektöründe Gelismeler ve Yasal Düzenlemeler'',BASİSEN Yayınlar Sayı 6, Lebib Yaykın Yayınları, İstanbul.

Akgün, 1995 — Akgün, A. ve diğerleri., (1995), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Aksoy, 1998 — Aksoy, T., (1998). "Çagdas Bankacılıktaki Son egilimler ve Türkiye'de Uluslar
üstü Bankacılık (Sistematik ve Analitik Bir Yaklasım)" ,Yayın No 109, Ankara.

Aliç, 2006 — Aliç, S., (2006). Türkiye Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri; Sakarya Araştırması, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Aras, 2016 — Aras, M., (2016). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği

Artan, 1981 — Artan, S., (1981). Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir.

Aşıkoğlu, 1992 — Aşıkoğlu, M., (1992). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, Kütahya.

Atik, 2005 — Atik, H., (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Etkin Bir Şekilde Uygulanması İçin Gerekli Bilimsel Çalışmaların Tespit Edilmesi, Bunlardan Subay Sicil Sisteminin İnsan Kaynaklarını Verimli Çalışmaya Yöneltip Yöneltmediğinin İncelenmesi. Harp Akademileri Komutanlığı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Balay, 2000 — Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*. Nobel.

Balcı, 1992 — Balcı, E., (1992). Ödüller-Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri, Adım Yayıncılık, Ankara.

Barutçugil, 2002	Barutçugil, İ., (2002). Performans Yönetimi. Kariyer Yayınları, İstanbul.
Başaran, 1991	Başaran, İ. E., (1991). Örgütsel Davranıi - İnsanın Üretim Gücü, Gül Yayınevi, Ankara.
Baştuğ, 2004	Baştuğ, K., (2004). Gençlik Spor Genel Müdürlüğüne Bağlı Taşra Teşkilatlarında Görev Yapan Gençlik Spor İl Müdürlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesi, Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
Baysal ve Tekarslan, 1996	Baysal, Tekarslan, E., (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
Benligiray, 1999	Benligiray, S., (1999). İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
Berberoğlu, 1991	Berberoğlu, N.G., (1991). İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama Kariyer Yönetimi. Amme İdare Dergisi, 24, s138.
Bilgiç, 1998	Bilgiç, R., (1998), "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers". The Journal of Psychology, C.132, S.5, s.549-557.
Bingöl, 1998	Bingöl, D., (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları, 4. Basım, İstanbul.
Borş, 2010	Borş D. (2010). Konaklama işletmelerinde stresin çalışan performansına etkileri: Belek'teki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
Bozkurt ve Bozkurt, 2008	Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ., (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.9, S.1, s.1-18.
Bozkurt, 2010	Bozkurt, H. (2010). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi kapsamında işgören devrinin ve işgören devir maliyetlerinin hesaplanması: Antalya yöresinde beş yıldızlı otellerde bir araştırma. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2009	Bölükbaşı, A.G. ve Yıldırtan, D.Ç., (2009), "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması" Marmara Üniversitesi İİBF dergisi, C.27, S.2, s.345-366.
Budak ve Budak, 2004	Budak, Gülay ve Budak, Gönül., (2004), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 5.Basım, İzmir.

Can, 2001	Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, Ankara.
Can, 2003	Can, H. ve diğerleri., (2003), Genel İşletmecilik Bilgileri, 14. Baskı, SiyasalKitabevi, Ankara.
Canıtez, 2000	Canıtez, B., (2000). Performans Değerlendirme. Türk Psikoloji Bülteni, 16.
Canman, 1993	Canman, D., (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. TODAİE Yayını, Ankara.
Chen, 2001	Chen, Y. A., (2001), "The Relationship Between the Job Involvement and the Job Satisfaction for the Staff of the Private Driving Schools", Master's Thesis.
Chin, 2002	Chin, K.S. Et al., (2002), "Measurement Communication-Recognition Framework Of Corporate Culture Change: An Empirical Study". Human Factor and Ergonomics in Manufactoring, C.12, S.4, s.365-382.
Cimete, 1996	Cimete, G., (1996), "Akdeniz Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Doyumlarının İncelenmesi", Türk Hemşireler Dergisi, C.46, S.4, s.17-20.
Clark ve Oswald, 1996	Clark, A. E. ve Oswald, A. J., (1994), "Satisfaction and Comparison Income" Economics Discussion Papers 419, University of Essex, Department of Economics.
Clark, 1997	Clark, A. E., (1997), "Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work?" Labour Economics, C.4, s.341-343.
Çalışkan, 2005	Çalışkan, Z., 2005. İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 9-18.
Çelebioğlu, 1983	Çelebioğlu, F., (1983), Davranış Açısından İşbilim, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, S.60, İstanbul.
Çelikkol, 2001	Çelikkol, A., (2001). Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı, Alfa Yayınları, İstanbul.
Çetinkanat, 2000	Çetinkanat, C., (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Eylül, Ankara.
Çetin ve Varoğlu, 2015	Çetin, F., Varoğlu, A.,K., (2015). Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü. İş ve İnsan Dergisi, 2:2, 105-113.
Davis, 1998	Davis, K., (1988), İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviri Kemal Tosun, İşletme Fakültesi Yayını, No:199, İstanbul.

Dawley, 2010	Dawley, D., Houghton, J. D. & Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. The Journal of Social Psychology, 150 (3), 238-257.
Deniz, 2005	Deniz, M. ve diğerleri., (2005), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayınları, Ankara.
Dil, 2005	Dil, M., (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
Eraslan ve Algün, 2005	Eraslan, E., Algün, O, (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20:1, 96
Erbil, 2013	Erbil, S. (2013). Otel işletmelerinde çalışanların sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
Erdil, 2004	Erdil O. ve diğerleri, (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler:Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, S.1.
Erdoğan, 1991	Erdoğan, İ., (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:248, İstanbul.
Erdoğan, 1996	Erdoğan, İ., (1996), İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, No: 266, İstanbul.
Eren, 1993	Eren, E., (1993). Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, İstanbul.
Ergin, 2002	Ergin, C., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Academyplus Yayınevi, Ankara.
Erigüç, 1994	Erigüç, K, G., (1994), "Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları, Personel Devri, Ankara İli Örneği", Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
Erkmen ve Şencan, 1994	Erkmen, T. ve Şencan, H., (1994), "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, C.23, S.2, İstanbul.
Eroğlu, 1998	Eroğlu, F., (1998). Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
Erol, 1998	Erol, V., (1998), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Esen ve Esen, 2015	Esen, M., & Esen, D. (2015). Öğretim Üyelerinin Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Tutumlarının Araştırılması. Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 5(1).
Evens ve Lowell, 1997	Evens, L. M. ve Lowell, H.L., (1997), Working with People: A Human Relation Guide, U.S.A., Richard D.Irwin Inc. Press.
Feldman ve Arnold, 1983	Feldman, D. ve Arnold, H., (1983), Managing Individual and Group Behavior in Organizations, Auckland: Mc Graw Hill International Book Company.
Fındıkçı, 2002	Fındıkçı, İ., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları, İstanbul.
Fişek, 1977	Fişek, K., (1977). Yönetime Katılma, TODAİE Yayınları, Ankara.
Gül, 2008	Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. Akademik Bakış Dergisi, (15), 1-11.
Günbay, 2000	Günbay, İ., (2000), Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Özen Yayıncılık, Ankara.
Gündoğan, 2010	Gündoğan, T., (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Güner, 2007	Güner, A. R., (2007), "Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi", Yüksek Lisans Tezi.
Gür, 2006	Gür, D., (2006), "Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Şeker Fabrikası Üzerine Bir Uygulama", Kütahya.
Gürbüz ve Bekmezci, 2012	Gürbüz, S., Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), 189-213.
Hackman ve Oldham, 1980	Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). Work redesign. FT Press, New Jersey, USA.
Helvacı, 2002	Helvacı, M. A., (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35:1-2, s155
Herzberg, 1976	Herzberg, F., (1974). On More Time: How Do You Motivate Employees?, Job Satisfaction, The Macmillan Press, 1976.

Hodgetts, 1996	Hodgetts, M. R., (1996), Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, (Çev. Çetin, Canan) 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.
Hulin ve Smith, 1967	Hulin C.L. ve Smith P.A., (1967), "An Empirical Investigation Of Two Implications Of The Two Factor Theory Of Job Satisfaction", Journal Of Applied Psychology, C.51, s.396-402
İncir, 1990	İncir, G. (1990). Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme. Milli Prodüktivite Merkezi.
İplik, 2004	İplik, F.N., (2004). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş görenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri, Çukurova Bölgesi Örneği. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 15, 195-205.
Jackofsky, 1984	Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. Academy of Management review, 9(1), 74-83.
Jaurie, 1989	Jaurie, J.M., (1989). Management and Organisational Behavior, Pitman Publishing, Great Britain, 335.
Jones, 2007	Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. Journal of Business Research, 60(7), 663-671.
Karacan, 1997	Karacan, A.İ., (1997). Bankacılık ve Kriz, İstanbul: Creative Yayıncılık.
Kazanç, 1998	Kazanç, H., (1998), Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, SBE, Sakarya.
Keskin, 2007	Keskin, A., (2007), "Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi", Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi. http://egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf, (Erişim Tarihi: 14.7.2010)
Kılıç, 2004	Kılıç, A., (2004). Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların "Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri" Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
Kılınç ve Ulusoy, 2014	Kılınç E, Ulusoy E. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. Business Management Dynamics, 3(11):25-34.

Kıngır ve Taşkıran, 2006	Kıngır, S., Taşkıran, E., (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8:1, 195-216.
Kırel, 1999	Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(2), 115-136.
Kırel, 1999	Kırel, Ç., (1999), "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.
Kinnie, 1998	Kinnie, N.; S.Hutchinson & J. Purcell (1998) "Downsizing: It is Always Lean and Mean", Personal Review , Vol.27, No.4,pp. 296-311
Koçel, 1995	Koçel, T., (1995), İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Yayın No:405, İstanbul.
Koçel, 2003	Koçel, T., (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
Konuk, 2006	Konuk, M., (2006), "İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi: Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
Kusluvan, 2009	Zeynep Kusluvan, "Turizm Đsletmelerinde İş Tatmini", Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, (Bursa: MKM Yayıncılık, 2009), 51.
Kuvaas, 2008	Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. Journal of Management Studies, 45(1), 1-25.
Lawler ve Porter, 1966	Lawler, E. ve Porter, L., (1966), "The Effect of Performance on Job Satisfaction", Industrial Relations, Newyork.
Levitan ve Johnston, 1973	Levitan, S. A. ve Johnston, W. B., (1973), Work is Here to Stay, Alas. Salt Lake City: Olympus Publications Company.
Locke, 2001	Locke, E. A., (2001), "Motivation by Goal Setting". Handbook of Organizational Behavior, S.2, s.43-54.
Martin, 1979	Martin, T. N. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. Academy of Management Journal, 22 (2), 313-324.

Maurer ve Atarulli, 1996	Maurer, T.J., Atarullı, B., (1996). Acceptance Of Perr/Upward Performance Appraisal Systems: Role Of Work Context Factors And Beliefs About Managers Development Capability. Human Resource Management, 35:2, p235.
McCormick ve Tiffin, 1974	McCormick E. J. and Tiffin J. (1974) Industrial Psychology. Printice Hall Psychology Series, USA.
Mobley, 1982	Mobley, H. W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. Academy of Management Review, 1982, 7 (1), 111-116.
Muchinsky, 1993	Muchinsky, P. M., (1993), Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, Brooks/Cole Publications. California.
Onaran, 1981	Onaran, O., (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara.
Organ ve Lingl, 1995	Organ, D. W. ve Lingl, A., (1995), "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", The Journal of Social Psychology, C.135, S.3, s.339-350.
Öğer, 2009	Öğer, C., B., (2009). İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Esntitüsü.
Örücü ve Boz, 2014	Örücü, E. ve Boz, H. (2014). Konaklama işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21 (1), 62-77.
Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013	Örücü, E., & Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama/The Influence of Organizational Justice on the Turnover Intention: A Study in the Republic of South Africa. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(23), 335-358.
Özdemir ve Özdemir, 2015	Özdemir, S., Özdemir, Y. (2015). İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Akademik Çalışmaların İncelenmesi, içinde Rana Özen Kutanis (ed), Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1, Ankara: Gazi Kitapevi
Özdevecioğlu, 2003	Özdevecioğlu, M. (2003). İş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 1, 90-97.
Özgen, 2005	Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Kitabevi, Adana.

Palmer, 1993	Palmer, A. J. (1993). Performance measurement in local government. Public Money & Management, 13(4), 31-36.
Parasız, 2000	Parasız, İ., (2000). Para Banka ve Finansal Piyasalar, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
Pehlivan, 2004	Pehlivan, N., (2004). İşletmenin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatminine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Yüksel Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
Pell ve Schuster, 1995	Pell, R.A., Schuster, S.A., (1995). The Complete, Idiots Guide To Managing People. Mac Millan Company.
Prewitt, 1998	Prewitt, E. (1998). 360° Feedback. Power/Hadvard Review.
Rusbelt, 1988	Rusbelt, C. A., Farrell, D., Rogers and Maınous, (1988) "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", Academy of Management Journal, Vol: 31, No: 3, , ss. 599-627.
Sabuncuoğlu, 1999	Sabuncuoğlu, Z., (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
Sabuncuoğlu, 2000	Sabuncuoğlu, Z., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001	Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2001). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
Schultz ve Schultz, 1998	Schultz, D., Schultz, S.E., (1998). Psychology and Work Today-An Introduction to Industrial and Organisational Psychology, Prentice-Hall, Inc. Simon&Schuster A Viacom Company, USA, 251.
Scott, 1999	Scott, C. R, Connaughton, S.L., Diaz-Saenz, H.R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S.P. ve Morgan, (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave. Management Communication Quarterly, 12(3), 400-435.
Seyidoğlu, 2006	Seyidoğlu, A.O., (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
Soyer, 2009	Soyer, F., Can, Y., Kale, F., (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktrler Açısından İncelenmesi. Beden Egitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(3).

Spector, 1997	Spector, P. E., (1997), Job Satisfaction, New York: Sage Publications.
Sürek, 2007	Sürek, M., (2007), "İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
Şimşek, 2003	Şimşek, Ş., ve ark. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
Takan, 2002	Takan, M., (2002). Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim, Ankara: Nobel Yayın Dağıtımı.
Tan ve Çetin, 2011	Tan, Ö., Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma.
TBB, 2019	Bankacılık Sektöründe Banka, Çalışan ve Şube Sayıları, Türkiye Bankalar Birliği, Eylül 2019.
Tekingündüz, 2015	Tekingündüz, S., Top, M., & Seçkin, M. (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrilma Niyeti Arasindaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. Verimlilik Dergisi, (4), 39-64.
Tekinler, 2006	Tekinler, Z., (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Tekel Genel Müdürlüğü Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
Telman ve Ünsal, 2004	Nursel Telman, Pınar Ünsal, Çalısan Memnuniyeti, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Sti., 2004), 11.
Tevrüz, 1999	Tevrüz, S., vd. (1999). Güdülenme Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Yayınları, İstanbul.
Torun, 2016	Torun, Y. (2016). Personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü: Örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye yönelik bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
Türko, 1973	Türko, M., (1973), Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:296, Erzurum.
Uyargil, 1988	Uyargil, C., (1988), "İş Tatmini ve Bireysel Özellikler", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
Uyargil, 1994	Uyargil, C., (1994). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. İstanbul Üniversitesi İşeltme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Uzuntarla, 2017	Uzuntarla, Y., Ceyhan, S., Fırat, İ., (2017). Çalışan Performansının İncelenmesi: Sağlık Sektörü Örneği. Gülhane Tıp Dergisi, 59, 16-20.
Varol, 1993	Varol, M., (1993), Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:2, Ankara.
Vaughan, 2003	Vaughan, S., (2003). Performance: Self As The Principal Evaluator. Human Resource Development İnternational, 6:3, p371-385.
Vnouckova ve Klupakova, 2013	Vnouckova, L. ve Klupakova, H. (2013). Impact of motivation principles on employee turnover. Central European Review of Economic Issues, (16), 79-92.
Vroom, 1964	Vroom, V.R., (1964)., Work and motivation, New York: Wiley.
Wayne, 1997	Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C., (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. Academy of Management journal, 40(1), 82-111.
Wexley ve Latham, 1991	Wexley N.K., Latham, P.G., (1991). Developing and Training Humans Resoures in Organizations. Second Edition, Harper Collins Publisher Inc,Op.Cit.,New York.
William, 1999	William, J.S., (1999). Production Operation Management. Sixth Edition, Irwin, McGrawHill, USA.
Yaprak, 2009	Yaprak, E. (2009). Hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini belirleyen faktörler: Örgüt iklimi, sosyodemografik ve çalışma özellikleri (Doctoral dissertation, DEÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
Yelboğa, 2006	Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8(2), 196-217.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Bu anket formu Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yürütülen Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup bulgular gizlilik ilkesinde değerlendirilecektir. Katkılarınız ve vereceğiniz samimi yanıtlar bizim için önemlidir. Değerli desteğiniz için teşekkürler.

Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA
Tez Danışmanı

Fatma Deniz UZUN
Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

1- Cinsiyetiniz:
( ) Erkek ( ) Kadın

2- Yaşınız:
( ) 18 – 24 ( ) 25 – 31 ( ) 32 – 38 ( ) 39 -45 ( ) 46 ve üstü

3- Medeni Durumunuz:
( ) Evli ( ) Bekar

4- Çocuk Sayınız:
( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve üzeri

5- Eğitim Seviyeniz:
( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans
( ) Yükseklisans ( ) Doktora

6- Bankacılık sektöründeki toplam çalışma süreniz:
( ) Bir yıldan az ( ) 1 – 5 yıl ( ) 6 – 10 yıl ( ) 11 – 15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü

Performans değerlendirme algısı ölçeği Said Kıngır ve Erkan Taşkıran (2006) tarafından geliştirilen ölçek ile gerçekleştirilmiştir. Ölçek 20 soru ve 5'li Likert tipinde ölçektir.

	PERFORMANS DEĞERLENDİRME	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bankamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Bankamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda	( )	( )	( )	( )	( )

	hazırlanıyor.					
4	Bankamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanlardan görüş ve öneriler alınmıştır.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikâyetler dinlenir ve dikkate alınır.	( )	( )	( )	( )	( )
12	İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	( )	( )	( )	( )	( )
13	İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Bankamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Bankamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Bankamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )

18	Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

İş tatmini ölçeği, 5 sorudan oluşmakta olup, Hackman ve Oldham (1980) tarafından İş Özellikleri Anketinden uyarlanarak geliştirilmiştir. Bu ölçek, Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

	İŞ TATMİNİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşim benim için bir hobi gibidir.	( )	( )	( )	( )	( )
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
3	İşimden çok keyif alıyorum	( )	( )	( )	( )	( )
4	Genel olarak işim beni tatmin ediyor	( )	( )	( )	( )	( )
5	Mevcut işimin bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum	( )	( )	( )	( )	( )

İşten ayrılma niyeti ölçeği Wayne, Shore ve Liden tarafından 1997 yılında geliştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifade sayısı 3'tür. Ölçeğin değerlendirmesi 5'li Likert tipindedir.

	İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )