

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET UYGULAMALARINA
İLİŞKİN ALGININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Mehmet Selim DÜZGÜN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

Mayıs 2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET UYGULAMALARINA
İLİŞKİN ALGININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR
UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

**Mehmet Selim DÜZGÜN
(Y1112.640054)**

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

Mayıs 2017



22/05/2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1112.640054 numaralı öğrencisi Mehmet Selim DÜZGÜN'ün "PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR UYGULAMA" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14/04/2017 tarih ve 2017/07 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından *aybda* ile Doktora tezi olarak *katıl* edilmiştir.

	Uyvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Akın MARŞAP	<i>[Signature]</i>
Üye (TİK)	Prof. Dr. Salih GÜNEY	<i>[Signature]</i>
Üye (TİK)	Prof. Dr. Uğur YOZGAT	<i>[Signature]</i>
Üye	Prof. Dr. Resul İZMİRLİ	<i>[Signature]</i>
Üye	Doç. Dr. Tefik Mesut EREN	<i>[Signature]</i>

Tezin Savunulduğu Tarih :22/05/2017

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU

Enstitü Müdür Vekili

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİŐİ: BİR UYGULAMA**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmıŐ olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (22/05/2017)

Mehmet Selim DÜZGÜN

Hafsa ve Bedirhan'a

ÖNSÖZ

Tezin hazırlanmasında verdiği cesaret ve çözüm odaklı yaklaşımı ile her konuda yanımda olup desteğini esirgemeyen danışmanım, çok değerli hocam Prof. Dr. Akın Marşap'a şükranlarımı arz ederim.

Tezin hazırlanmasında eşsiz katkıları ile tezimi zenginleştiren çok değerli hocalarım Prof. Dr. Uğur Yozgat ve Prof. Dr. Salih Güney'e şükranlarımı arz ederim.

Araştırma sürecinde bana destek veren, tezimi okuyan ve önemli tavsiyelerde bulunan değerli dostum Dr. Ertuğrul Köse'ye şükranlarımı sunarım.

Teze başladığım dönemden bugüne, çalıştığım şirketlerdeki yöneticilerim Kani Bozbay, Kazım Çalışkan ve İrfan Şavik'e verdikleri destekten dolayı minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Anketlerin uygulanması, takibi ve ilgili işletmelerle iletişim konusunda bana destek olan asistanım Gamze Karaduman'a ve anketlerin uygulanması konusunda destek veren bütün işletmelere, bu işletmelerin yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Tezin yazımı sırasında bana sabreden, kendilerini ihmal etmeme rağmen anlayış gösteren değerli eşim Hafsa'ya ve biricik oğlum Bedirhan'a verdikleri destekten dolayı çok teşekkür ederim.

Mayıs 2017

Mehmet Selim DÜZGÜN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER	xi
KISALTMALAR	xv
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xvii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xix
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ, HEDEFLERİ VE FONKSİYONLARI	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Tanımı ve Amacı	3
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	5
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	8
3. PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ, YARARLARI, GELİŞİM SÜRECİ, YÖNETİM SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ	11
3.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Amacı	11
3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	14
3.3. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	16
3.4. Performans Değerlendirmenin Gelişim Süreci	18
3.5. Performans Yönetim Süreci.....	19
3.5.1. Performans planlama.....	22
3.5.2. Performans değerlendirme	24
3.5.3. Performans geliştirme	25
3.6. Performans Değerlendirme Teknikleri.....	27
3.6.1. Klasik değerlendirme yöntemleri.....	27
3.6.1.1. Grafik değerlendirme yöntemi	27
3.6.1.2. Kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemi	28
3.6.1.3. Tanımlayıcı-metin tipi değerlendirme yöntemi	28
3.6.1.4. Kritik olay yöntemi	29
3.6.1.5. Derecelendirme ve puanlama yöntemi.....	29
3.6.1.6. Karşılaştırma ve sıralama yöntemi.....	30
3.6.1.7. Davranış değerlendirme ölçeği	30
3.6.1.8. Zorunlu dağılım yöntemi	30
3.6.2. Modern değerlendirme teknikleri.....	31
3.6.2.1. 360 derece değerlendirme yöntemi	31
3.6.2.2. Başarı kayıtları yöntemi	32
3.6.2.3. Alan incelemesi yöntemi.....	32
3.6.2.4. Davranışsal değerlendirme skalaları.....	33
3.6.2.5. Amaçlara göre yönetim yaklaşımı	34
3.6.2.6. Değerlendirme merkezi yöntemi.....	35
4. ÜCRET KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, AMACI, BİLEŞENLERİ VE SİSTEMLERİ.....	37
4.1. Ücret Kavramı ve Tanımı.....	37
4.2. Ücretin Önemi ve Amacı	38
4.3. Ücret Bileşenleri	39
4.3.1. Temel ücret.....	40
4.3.2. Değişken ücret.....	41

4.3.3. Ek yararlar ve sosyal yardımlar	42
4.4. Ücret Sistemleri	43
4.5. Bireysel Performansı Esas Alan Ücret Sistemleri	44
4.5.1. Zamana dayalı ücret sistemi	45
4.5.2. Doğrudan parça başı ücret sistemi	45
4.5.3. Parça esaslı teşvik edici ücret sistemleri (Taylor ve Merrick ücret sistemleri)	46
4.5.4. Zaman esaslı teşvik edici ücret sistemleri	46
4.5.4.1. Halsey ücret sistemi	47
4.5.4.2. Rowan ücret sistemi	47
4.5.4.3. Bedaux ücret sistemi	47
4.5.4.4. Gantt ücret sistemi.....	48
4.5.4.5. Emerson ücret sistemi	48
4.5.5. Bireysel beceri bazlı ücret sistemleri	49
4.6. Takım Performansını Esas Alan Ücret Sistemleri	49
4.7. Örgütsel performansı esas alan ücret sistemleri	50
4.7.1. Kazanç paylaşım planları	51
4.7.1.1. Scanlon planı	52
4.7.1.2. Rucker planı	52
4.7.1.3. Verimliliğe dayalı kazanç paylaşım planı (Improshare-improved productivity through sharing)	53
4.7.2. Kâr paylaşım planı	53
4.7.3. Hisse senedi opsiyonlu ücretleme planı	54
5. İŞ TATMİNİNİN TANIMI, ÖNEMİ, BUNUNLA İLGİLİ KAVRAM VE KURAMLAR, İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....	57
5.1. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatmininin Tanımı	57
5.2. İş Tatmininin Önemi	59
5.3. İş Tatmini ile İlgili Temel Kuramlar	60
5.3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	61
5.3.2. Alderfer'in ERG teorisi	62
5.3.3. McClelland'ın başarı güdüsü teorisi	63
5.3.4. Herzberg'in çift etmen kuramı	65
5.3.5. Beklenti teorileri.....	66
5.3.6. Eşitlik teorisi	67
5.3.7. Locke'un amaç belirleme teorisi	69
5.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	70
5.4.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler	71
5.4.1.1. Yaş.....	71
5.4.1.2. Cinsiyet.....	72
5.4.1.3. Eğitim ve zekâ	72
5.4.1.4. Kişilik, yetenek ve beceri	73
5.4.1.5. İş konumu ve iş tecrübesi	74
5.4.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler	74
5.4.2.1. Yönetim biçimi ve liderlik tarzı	75
5.4.2.2. Ücretlendirme sistemi	75
5.4.2.3. İş ve işin özellikleri	76

5.4.2.4. Gelişme ve terfi imkânları.....	77
5.4.2.5. Örgüt büyüklüğü	77
5.4.2.6. İletişim	78
5.4.2.7. Çalışma ortamı ve iş arkadaşları	79
5.5. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	79
5.5.1. İş tatmininin sonuçları.....	80
5.5.1.1. Verimlilik ve performans artışı	80
5.5.1.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesi	82
5.5.1.3. Müşteri memnuniyetinin artması	82
5.5.2. İş tatminsizliğinin sonuçları	83
5.5.2.1. Devamsızlık artışı	83
5.5.2.2. İşten ayrılma ve iş gücü devir oranı artışı.....	84
5.5.2.3. İşe yabancılaşmanın artması	84
5.5.2.4. Sağlık problemlerinin ortaya çıkması	85
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, BUNLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI.....	87
6.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi	87
6.2. Genel Olarak Örgütsel Bağlılık Biçimleri.....	89
6.2.1. Duygusal bağlılık	90
6.2.2. Devam bağlılığı.....	91
6.2.3. Normatif bağlılık.....	92
6.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	92
6.3.1. Bireysel faktörler.....	93
6.3.2. Örgüt içi ve dışı faktörler	95
6.4. Örgüte Bağlılığın Sonuçları.....	96
6.5. Örgütsel Bağlılık ve Performans Sistemi İlişkisi.....	97
7. ARAŞTIRMA	99
7.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	99
7.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	100
7.3. Araştırmanın Kapsamı	100
7.4. Araştırmanın Metodolojisi	101
7.4.1. Araştırmanın hipotezleri.....	101
7.4.2. Araştırmanın modeli ve değişkenler	103
7.4.3. Araştırmanın veri toplama yöntem ve araçları.....	103
7.4.4. Araştırmada kullanılan istatistik teknikler ve ölçekler	104
7.4.4.1. Örgütsel bağlılık ölçeği	105
7.4.4.2. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ölçeği	106
7.4.4.3. İş tatmini ölçeği.....	107
8. BULGULAR VE YORUMLAR	111
8.1. Demografik Veriler	111
8.2. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyi Ortalamaları	113
8.3. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkiler	114

8.3.1. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki ve içsel iş tatminin aracılık rolüyle ilgili testler ve bulgular	117
8.3.2. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki ve içsel iş tatminin aracılık rolüne ilişkin testler ve bulgular.....	119
8.3.3. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler ve dışsal iş tatminin aracılık rolüyle ilgili testler ve bulgular	122
8.3.4. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiler ve dışsal iş tatminin aracılık rolüyle ilgili testler ve bulgular.....	124
8.3.5. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve genel iş tatminin aracılık rolüyle ilgili testler ve bulgular	127
8.4. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	131
8.5. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	136
8.6. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algularının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	143
9. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	149
10. SONUÇ VE ÖNERİLER	157
KAYNAKLAR.....	163
EKLER.....	191
ÖZ GEÇMİŞ.....	195

KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma Geliştirme
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ERP	: Enterprise Resources Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
MÖ	: Milattan Önce
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
AKT	: Aktaran
PUA	: Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı
ÜUA	: Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı
İT	: İçsel İş Tatmini
DT	: Dışsal İş Tatmini

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 7.1: Örgütsel bağlılık ölçeği faktör yapısı.....	106
Çizelge 7.2: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ölçeği faktör yapısı	107
Çizelge 7.3: İş tatmini ölçeği faktör yapısı	108
Çizelge 8.1: Çalışanların demografik özelliklerinin dağılımı	112
Çizelge 8.2: Çalışanların bağlılık düzeyleri	113
Çizelge 8.3: Çalışanların iş tatmini düzeyleri	113
Çizelge 8.4: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları.....	113
Çizelge 8.5: Çalışanların bağlılık, iş tatmini, performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları arasında korelasyon ilişkisi	116
Çizelge 8.6: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki ve içsel iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri.....	117
Çizelge 8.7: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki ve içsel iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri.....	119
Çizelge 8.8: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler ve dışsal iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri.....	122
Çizelge 8.9: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiler ve dışsal iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri.....	124
Çizelge 8.10: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve genel iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri.....	127
Çizelge 8.11: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları.....	131
Çizelge 8.12: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin göreve göre ortalamaları	132
Çizelge 8.13: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin görevde çalışma süresine göre ortalamaları	132
Çizelge 8.14: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin otelde çalışma süresine göre ortalamaları	133
Çizelge 8.15: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin sektörde çalışma süresine göre ortalamaları	134
Çizelge 8.16: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin yaşa göre ortalamaları	135
Çizelge 8.17: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.....	135
Çizelge 8.18: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin medeni duruma göre ortalamaları.....	136

Çizelge 8.19: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin çalışma biçimine göre ortalamaları.....	136
Çizelge 8.20: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları.....	137
Çizelge 8.21: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin sektörde çalışma süresine göre ortalamaları.....	138
Çizelge 8.22: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin göreve göre ortalamaları.....	139
Çizelge 8.23: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin görevde çalışma süresine göre ortalamaları.....	140
Çizelge 8.24: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin otelde çalışma süresine göre ortalamaları.....	140
Çizelge 8.25: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre ortalamaları.....	141
Çizelge 8.26: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları.....	142
Çizelge 8.27: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre ortalamaları.....	142
Çizelge 8.28: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma biçimine göre ortalamaları.....	143
Çizelge 8.29: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının eğitim durumuna göre ortalamaları.....	144
Çizelge 8.30: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının görevde çalışma süresine göre ortalamaları.....	144
Çizelge 8.31: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının göreve göre ortalamaları	145
Çizelge 8.32: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının otelde çalışma süresine göre ortalamaları.....	145
Çizelge 8.33: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının sektörde çalışma süresine göre ortalamaları.....	146
Çizelge 8.34: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının yaşa göre ortalamaları ..	146
Çizelge 8.35: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının cinsiyete göre ortalamaları	147
Çizelge 8.36: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının medeni duruma göre ortalamaları.....	147
Çizelge 8.37: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının çalışma biçimine göre ortalamaları.....	148

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1: Performans Yönetim Süreci Döngüsü.....	22
Şekil 3.2: Performans Yönetiminde Stratejik Kontrol Döngüsü	26
Şekil 6.1: Bağlılık Modeli	89
Şekil 7.1: Araştırma modeli.....	103
Şekil 8.1: Çalışanların bağlılık, iş tatmini, performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarına yönelik diyagram..	114

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR UYGULAMA

ÖZET

Örgütsel kaynakların verimliliği ile ilgili araştırmalar, geçmişten günümüze devam etmektedir. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarının, insan kaynağının verimliliğini ölçmede öne çıkan uygulamalar olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmada, performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algının, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi ile iş tatmininin performans ve ücret uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlenip üstlenmediği araştırılmıştır. Literatürde performans değerlendirme ve ücret uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini birlikte inceleyen kapsamlı çalışmaların sayısı çok sınırlıdır. Çalışmanın, birkaç kavram arasındaki ilişkileri birlikte incelemesi, insan gücüne dayalı hizmet sektöründen biri olan otel işletmelerinde yapılması ve bu konuda Türkiye’deki beş yıldızlı otellerde yapılan çalışmaların çok kısıtlı olması sebebi ile literatüre önemli bir katkı yapılması amaçlanmıştır.

Araştırma, İstanbul’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller üzerinde yapılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı veri tabanındaki Mayıs 2016 verilerine göre İstanbul’da bulunan 5 yıldızlı otel sayısı 86’dır. Doğru ölçümlemenin yapılması ve özellikle performans uygulamalarının var olup olmadığını tespit etmek için bu oteller ile tek tek telefon görüşmeleri ve mülakatlar yapılmıştır. Deneklerden 440 anket geri toplanmış, istatistik analiz için 391 adet anket anlamlı bulunmuştur. Elde edilen veriler, t-testi, tek yönlü anova testi ve post hoc analizi olarak Scheffe testine tabi tutulmuştur. Araştırmanın değişkenleri arasında Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada ayrıca hiyerarşik regresyon modelleri ve hiyerarşik regresyon modelleri sonrasında aracılık etkisini belirlemek üzere Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır. Araştırmada performans ve ücret uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile ilişkileri de incelenmiştir. Bu çalışmada, performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini pozitif etkilediği ve iş tatmininin bu ilişkide ayrıca aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur. Alt boyutlar açısından incelendiğinde, performans ve ücret uygulamaları ile iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin arasında pozitif bir ilişki olduğu ancak ücret uygulamalarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemediği, dolayısı ile içsel ve dışsal tatminin ücret ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenmediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Performans, Ücret, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık*

THE IMPACT OF PERCEPTION OF PERFORMANCE APPRAISAL AND COMPENSATION APPLICATIONS ON JOB SATISFACTION AND COMMITMENT: AN APPLICATION

ABSTRACT

Research on the efficiency of organizational resources has been continuing daily. It is possible to say that performance appraisal and compensation applications are prominent applications in measuring the efficiency of human resources. In this study, it was researched whether the effect of performance evaluation and compensation applications on organizational commitment and job satisfaction, and whether job satisfaction has a mediating role between performance and compensation applications and organizational commitment. In the literature, the number of comprehensive studies that analyze performance appraisal and compensation practices on organizational commitment and job satisfaction are very limited. The aim of the study was to make a significant contribution to the literature because the study of the relationship between several concepts together, the establishment of one of the services sector based on human power and the work done in five star hotels in Turkey is very limited.

The research was conducted on 5-star hotels operating in Istanbul. According to May 2016 data from the Ministry of Culture and Tourism database, the number of 5-star hotels in Istanbul is 86. Individual phone calls and interviews were conducted with this hotel to determine if the correct measurement was made and in particular if performance practices existed. 440 questionnaires were collected back and 391 questionnaires were found meaningful for statistical analysis. The obtained data were subjected to t-test, one-way ANOVA test and the Scheffe test as a post hoc analysis. A Pearson correlation analysis was applied among the variables of the study. In the study, hierarchical regression models were also applied and a test developed by Sobel was used to determine the mediating effect after hierarchical regression models. The relationship between job satisfaction and organizational commitment subscales of performance and compensation practices in the research is also examined. In this study, it was found that the perceptions about performance and compensation applications positively affect organizational commitment and job satisfaction, and that job satisfaction also has an intermediary role in this relation. When examined from the perspective of sub-dimensions, there is a positive relationship between performance and compensation practices with job satisfaction and sub-dimensions but found that compensation practices did not affect emotional commitment positively, so that internal and external satisfaction did not play a mediating role between compensation and emotional commitment.

Keywords: *Performance, Compensation, Job Satisfaction, Commitment*

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, sürdürdükleri faaliyetler çerçevesinde toplumların ekonomik ve sosyal kalkınmasının temel aktörü durumundadırlar. Bu açıdan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme için hedeflerine ulaşması ve verimli bir şekilde yönetilmesi önemli bir konu hâline gelmiştir. Küreselleşmeyle; endüstri toplumundan bilgi ve tüketim toplumuna geçiş, teknolojik ve sosyal gelişmelere bağlı müşteri ve çalışan beklentilerinin değişmesi, örgütleri birçok belirsizlik ile karşı karşıya bırakmıştır. Bu belirsizliklerle mücadele etmek için değer üretmek ve değişime ayak uydurmak gerekmektedir. Değişime ayak uydurarak toplum için değer üretmek, örgütlerin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasına bağlıdır. Bu kaynaklardan biri olan insan (emek), şüphesiz diğer kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan en önemli kaynak olması olarak öne çıkmaktadır.

İnsan kaynağının verimlilik ve etkinliğinin sağlanması, sanayileşmeyle yüzyılın başından beri ele alınan ve çözümler üretilmeye çalışılan bir konudur. İnsanın mekanik bir yapısının olmaması, sosyal bir varlık olarak duygu ve düşüncelerinin olması, konuyu daha da zorlaştırmakta ve farklı açılardan ele alınmasını gerektirmektedir. Sanayi çağından günümüze, insan kaynağının verimliliğini sağlamak için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sürekli değişim ile yeni boyutlar kazanmakta ve zenginleşerek günümüzde de devam etmektedir. Bu kapsamda örgütlerde insan kaynakları birimleri önemli roller üstlenmektedir.

Günümüz örgütlerinde insan kaynakları birimi; seçme yerleştirme, işe alıştırmaya, performans değerlendirme, ücretleme-ödüllendirme ve isteklendirme gibi faaliyetleri üstlenmiştir. İnsan kaynakları birimi genel olarak bu faaliyetlerle ilgili sistem ve yaklaşımların geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda çalışmalar yürütmektedir. Burada temel amaç, çalışanların örgüte bağlanıp işini severek, isteyerek, tatmin olmuş bir şekilde yapmasını temin etmektir. Böylece insan kaynağının verimliliğini en üst düzeye çıkarmak mümkün olabilmektedir. Tom Peters'in dediği gibi "kurumsal bağlılığı yüksek ve işinden tatmin bir çalışanın örgüte katacaklarının bir sınırı olmadığını yoktur."

Bu sebeple çalışmada insan kaynakları fonksiyonlarından performans ve ücret uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatminine olan etkisi araştırılmıştır.

Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimi kavramı genel olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin tanımı, örgüt içinde hangi amaçları yerine getirmeye katkı sunduğu, neden önemli olduğu, neyi hedeflediği ve örgütte hangi fonksiyonları üstlendiği anlatılmıştır.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından olan, örgütsel ve bireysel başarıyı ölçmesi dolayısı ile örgütler için önemli bir kavram olan performans konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda, performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramlarının tanımı, örgütlerde hangi amaçlar için kullanıldığı, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt için neden önemli olduğu ve sağladığı yararlar ile hangi yöntem ve tekniklerle performansın ölçüldüğü konuları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, örgüt ve çalışan arasındaki sözleşmenin temelini oluşturan ve sendikalar için de en önemli konulardan birisi olan ücret kavramı ele alınmıştır. Bu bağlamda ücretin hangi amaçlarla kullanıldığı, neden önemli olduğu, örgütlerde ne tür ücret sistemlerinin uygulandığı anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde, insan unsurunun verimliliğinin temel şartlarından birisi olan iş tatmini konusu ele alınmıştır. Bu çerçevede öncelikle iş tatmininin tanımı, neden önemli olduğu, iş tatmini ile ilgili geçmişten bugüne öne sürülen kuramlar ele alınmıştır. Akabinde iş tatmininin oluşmasını sağlayan ve etkileyen faktörler ile iş tatmini ve tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları anlatılmıştır.

Beşinci bölümde, insan kaynakları uygulamalarının kalbi niteliğindeki örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Bu çerçevede örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, hangi boyutlardan oluştuğu, örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler ile örgütsel bağlılığın örgütsel ve bireysel sonuçları ele alınmıştır.

Son bölümde ise araştırmanın amacı, modeli, öne sürülen hipotezler ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlar detaylı olarak ele alınmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ, HEDEFLERİ VE FONKSİYONLARI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları terimi, günümüzde örgütlerin amaçlarını yerine getirmek için gerekli üretim faktörlerinden birisi olarak örgütlerde çalışan insanları ifade eder. İnsan, üretimin hem bir parçası hem de hedefidir. Zira üretilen ürün ve hizmetler, insanlar vasıtası ile insanlar için üretilir. İnsan unsuru örgüt içindeki iş gücünü ifade ettiği gibi örgüt dışındaki potansiyel iş gücünü de ifade eder (Sadullah vd., 2013:2).

Günümüz örgütlerinin başarısı; marka değeri, sahip olduğu pazar payı ve kâr oranı çerçevesinde ölçülür. Belirtilen başarının temel dayanağının örgütlerdeki insan kaynakları olduğunu söylemek yanlış olmaz (Kaliannan ve Adjovu, 2015:162). Çünkü örgütler, insanlar tarafından örgütlenip yönetilirler ve insan unsuru olmadan var olamazlar. Örgütlerin amaçları doğrultusunda faaliyetlerini icra etmesi, ihtiyacı olan finansal kaynakları bulması, değerlendirmesi, yeni ürün ve teknolojiler geliştirmesi, ürün ve hizmetleri sunması, müşterilerle ilişkilerin kurulması gibi çalışmalar ile bu faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesi sahip olduğu insan kaynağı tarafından gerçekleştirilir (Geylan vd., 2013:IX). Yani emek olarak ifade edilen insan gücü olmadan diğer üretim faktörlerinin ürün ve hizmete dönüştürülmesi mümkün değildir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki insanların yönetimi ile ilgili felsefe, politika, prosedür ve pratikleri ihtiva eden bir kavramdır (Singh and Khurana, 2016:693). İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli insan gücünün örgüte kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması için uygulanan süreçler bütünüdür (Mirze, 2010:169). Başka bir tanıma göre, örgütlerdeki insan gücünün, yasalar da göz önünde bulundurularak örgüte, bireye ve çevreye fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesini sağlayan çalışmaların tümüdür (Sadullah vd., 2015:3). Güney; insan kaynakları yönetimini, insan gücünün, işe alınması, eğitilmesi, örgütlerde verimli, etkin ve motive bir şekilde çalışması için gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır

(Güney, 2015:24). Kısaca insanların işe alınmasından kurumdaki ayrılmasına kadar olan süreçte sürdürülen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi, etkili iş gücü kaynaklarını temin etmek, motive etmek, geliştirmek ve örgüte bağlanmalarını sağlayarak elde tutmak için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecidir (Özer vd., 2017:12). İnsan kaynakları yönetimi kavramı aslında sadece insan yönetimi ile ilgili bir kavram olmayıp örgütlerde iş ve insan yönetimini birlikte ele alan bir kavramdır (Bal vd., 2014:1027). Bu açıdan örgütsel sistem ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen uygulamalar bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu ile örgütlerdeki iş ve işlemlerin örgüt amaçları doğrultusunda sürdürülmesi ve insan unsurunun verimli bir şekilde yönetilmesi sağlanır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik amaçlarını; çalışan verimliliğini sağlamak, değişim ve rekabet ortamında örgütsel esneklik sağlamak ve uygulamaları ile, çalışan ve devlet başta olmak üzere bütün toplum kesimlerine karşı sorumluluklarını yerine getirerek sosyal meşruluk elde etmek olarak genellemek mümkündür (Pinnington, 2007:72). Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin, örgütlerin yaşamını iş çevresinde belirlediği prensipler doğrultusunda sürdürmesi için kritik bir rol üstlendiği söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin daha etkin ve verimli olmasına katkı sağlamayı, başka bir ifade ile örgütlerin stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan örgütsel iklimi oluşturarak çalışanların katkılarının arttırılmasını hedefler (Bingöl, 2016:24). Örgütlerin nihai amacının kârlılık elde ederek varlığını sürdürmek olduğu düşünüldüğünde insan kaynakları yönetiminin örgütlerde önemli bir fonksiyon üstlendiği söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi; temelde organizasyonun hedeflerine ulaşmak için insan kaynağının en verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesini amaçlar. Başka bir ifade ile çalışanların yetkinlikleri vasıtası ile örgüte en üst düzey katkının sağlanmasını, bunu yaparken de çalışanların iş doyumunun arttırılmasını amaçlar (Geylan vd., 2013:IX).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını; toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel olmak üzere dört boyutta ele almak mümkündür (Tuna, 2016:11). Diğer bir bakış açısına göre insan kaynakları yönetiminin amaçlarını, örgüt ile ilgili genel amaçlar ve insan kaynaklarına özgü amaçlar olarak gruplandırmak da mümkündür. İşletmelerde

verimliliği ve kaliteyi artırmak, çalışma yaşamının kalitesini artırmak, yasal gereklere uyum sağlamak, iş gücünün uyumunu ve esnekliğini sağlamak, rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmak genel amaçlar olarak ifade edilebilir (Çetin vd., 2017:15; Tüzüner, 2010:12-13). İnsan kaynaklarına özgü amaçları ise insan gücü kaynaklarını bulmak, geliştirmek ve elde tutmaktır. Başka bir ifade ile insan kaynağının cezbedilmesi, seçilmesi, verimli bir şekilde kurumda muhafaza edilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve örgüt amaçları ile uyumlu hâle getirilmesi çalışmalarını yürütmek olarak ifade edilebilir. Ayrıca verimlilik ve motivasyonu artıran bir ortam oluşturmak ve korumak da insan kaynakları yönetiminin temel görevlerindedir. Böylece insanların verimliliklerini artırırken çalışanların iş tatminini de artırmayı hedefler (Özer vd., 2017:29). Özetle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının amacı, çalışanların yetkinlik ve potansiyellerinin geliştirilmesini sağlayarak örgüt başarısının artmasına katkı sağlamaktır.

Sonuç olarak insan unsurunun diğer üretim kaynaklarını faaliyete geçirerek örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi, taklit edilemez özellikleri ile rekabet gücünü arttırmadaki üstünlüğü dolayısı ile örgütler için en değerli ve önemli kaynak olduğunu söylemek mümkündür.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşletme girdileri olarak ifade edilen ve İngilizce beş kavramın baş harflerinden oluşan 5M'den (machine-makina, material-malzeme, money-para, management-yönetim, man-insan) insan (man) unsuru çıkarıldığında diğer girdilerin bir anlamı kalmamaktadır. Çünkü insan unsuru diğer girdileri temin eder ve yönetir. İşletmeyi kuran, girdileri temin eden, kullanılabilir hâle getiren, kullanıp nihai ürün ve hizmete dönüştüren insandır. İnsan kaynağını başka bir girdi ile ikame etmek de mümkün değildir (Sabuncuoğlu, 2013:2). Bu sebeple günümüzde örgütlerin amaçlarına ulaşmaları için insan kaynakları ve yönetimi her zaman önemli olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu; çalışanlarla ilgili uygulamalar, davranışlar, ilişkiler ve etkili yönetim için gerekli diğer kritik bilgileri sağlayan bilgi kaynağı durumundadır. Bu açıdan örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve rekabet gücünü arttırması için kritik bir rol üstlenmektedir.

Günümüzde örgütler, globalleşmeye bağlı olarak teknolojiye ayak uydurmak ve değişen müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için nitelikli insan kaynağını kuruma cezbetmek, elde tutarak doğru yönlendirmek ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak durumundadır. Huselid (1995), insan kaynakları uygulamalarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir unsur olduğunu ele almıştır. İnsan kaynakları uygulamalarının çalışan ve örgüt performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve rekabet avantajı elde etmek için üzerinde durulması gereken temel faktörlerden olduğu araştırmalar tarafından belirlenmiştir (Hassan ve Mahmood, 2016:23). İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde örgüt kültürü yolu ile çalışanların bağlılığını sağlaması ve iş süreçlerinin kontrolü işlevini de yerine getirmesi açısından da önemlidir (Pinnington vd., 2007:56). Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi fonksiyonu bir yandan örgüt başarısı için çalışanlarla ilgili veri ve bilgileri sağlarken bir yandan da öne sürdüğü yaklaşımlar ve kurduğu sistemlerle çalışanları kurum kültürü ve örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirerek onların verimli çalışmasını sağlar.

Çalışan amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu hâle getirilmesinde de önemli bir role sahip olan insan kaynakları uygulamaları, çalışan verimliliğini etkileyen unsurlardan çalışan bağlılığı ve iş tatmininin sağlanmasında ve artırılmasında da etkilidir. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi örgütte verimlilik ve etkinliği arttıracığından insan kaynaklarının verimlilik ve etkinlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Etkinlik ve verimliliğinin sağlanması, örgütler için aşağıda belirtilen sorunlar sebebi ile bugün daha da önemli hâle gelmiştir (Tuna, 2016:18-21; Sadullah vd., 2015:5; Çetin vd., 2017:15; Mirze 2010:414; Ataman, 2009:42).

- **İş gücü ile ilgili artan maliyetler ve verimlilik**

Örgütlerde iş gücü giderleri ve bu giderlerin minimum düzeyde tutulması örgütlerin rekabet güçlerini artıran önemli bir unsurdur. Teknolojinin gelişmesi, sosyal refahın iyileşmesi ve bu bağlamda insana bakışın değişmesi ile devlet tarafından zorunlu tutulan yükümlülükler dolayısı ile işveren maliyetleri her geçen gün artmaktadır. Ayrıca iş gücünün çalıştığı saate bağlı olarak ortaya koyduğu ürün ve hizmetin maksimum düzeye ulaşması için doğru işte çalışması ve motive olması verimliliğe

önemli katkılar sağlamaktadır. Bu sebeple işletmeler insan kaynağını en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak değerlendirmek durumundadırlar.

- **Her alanda meydana gelen hızlı değişim**

Günümüzde her alanda yaşanan değişim; toplumsal, kültürel, ekonomik ve yasal alanları da etkilemektedir. Yaşanan bu değişimler insan unsurunu da etkilemekte, çalışanların beklentilerini, ihtiyaçlarını, bakış açısını da değiştirmekte, işe devam, motivasyon, iş tatmini gibi hususlarda çeşitli problemlere sebep olmaktadır. İşletmelerin asli unsuru olan insan kaynağındaki bu değişim işletmeler tarafından göz önüne alınmakta ve çeşitli çalışmalar yapılmaktadır.

- **Küreselleşme ile artan rekabet**

Ürün, hizmet, insan, bilgi ve fikirlerin tüm dünya ülkelerinde serbestçe dolaşabilmesi anlamına gelen küreselleşme olgusu, işletmeleri çeşitli açılardan zorlamaktadır. Farklı dil, din, kültür ve değerleri olan ülkelerde faaliyet göstermek ve insanlarla çalışmak durumunda olmak, işletmelerde farklılıkların yönetimi, uyumu ve verimliliği konularında çalışmalar yapmayı gerektirmektedir.

Küreselleşme ile zorlaşan rekabet, artan maliyetler ve müşteri beklentilerinin değişmesi ile örgütler daha az kaynakla daha çok çıktı elde etmek durumundadırlar. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması örgütlerdeki insan kaynağının niteliği ve verimliliği ile ilgilidir. Günümüzde artan sosyal ve ekonomik refah ile çalışan yetkinlikleri gelişmiş ve örgütler için daha donanımlı hâle gelmiştir. Ancak yetkin insanın beklentileri ve ihtiyaçları da örgütleri belli noktalarda zorlamaktadır. Ayrıca yasal zorunluluklar da insan kaynağının korunması ve sosyal refahının sürdürülmesini teşvik edici şekilde evrilmektedir. Nitelik ve yetkinlikleri doğrultusunda çalışmak, yaptığı işten tatmin olmak, işini severek işine bağlanmak çalışanların örgütlerdeki temel beklentilerindedir. Örgütler; dış çevrenin, çalışanın ve müşterinin beklentilerini karşılayarak amaçlarına ulaşmak için insan kaynağının doğru değerlendirilmesi ile ilgili sistemleri ve yaklaşımları hayata geçirmek durumundadırlar.

Özetlemek gerekirse iş çevresinde, çalışan profilinde, sosyal yapıda ve teknolojiye meydana gelen değişim ile artan rekabet, insan kaynakları uygulamalarının önemini arttırmaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, iş gücü verimliliğini arttırmak için çeşitli sistemler kurulmasını sağlar ve bu konuda çeşitli yaklaşımlar belirler. Belirlenen yaklaşımlar ve kurulan sistemler, kişinin işe alınmasından işten ayrılmasına kadar olan süreçte iş ve işlemlerin çalışan ve örgüt için en verimli ve tarafları tatmin edecek düzeyde gerçekleştirilmesini sağlar.

İnsan kaynakları fonksiyonlarını çalışana ve örgüte yönelik fonksiyonlar olarak ayırmak mümkündür. İnsana yönelik fonksiyonları; insan kaynağının temini, insanın işe adapte edilmesi, eğitilip geliştirilmesi, ücretlendirilmesi, performansının ölçülüp ödüllendirilmesi olarak ifade edilebilir. Örgüte yönelik fonksiyonları ise iş yaşamının düzenlenmesi, organizasyon şemasının ve organizasyon el kitabının oluşturulması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, çalışma ortamının ve çalışma şartlarının en uygun hâle getirilmesi olarak ifade edilebilir (Güney, 2015:31). Fonksiyonların hem çalışana hem örgüte yönelik olması birçok problemin çözüm yerinin insan kaynakları fonksiyonu olduğunu ortaya koymaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları, sistem teorisine göre birbiri ile bağımlı ve bağlantılı birçok süreçten oluşan bir bütündür. Sistem teorisine göre çeşitli nitelikteki insan unsuru girdi olarak nitelendirilir (Mirze, 2010:173). İnsanın işe alınması, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, performansının ölçülmesi, ödüllendirilmesi gibi birbiri ile bağlantılı işlemler “süreç”; insan kaynakları faaliyetleri sonucunda ise örgüt amaçlarına ulaştıracak yetkinlikte, motive olmuş, işinden tatmin olan ve örgütüne bağlı, yüksek performans gösteren çalışan ise “çıktı” olarak ifade edilebilir (Bingöl, 2016:27). Bu açıdan insan kaynakları uygulamalarını, örgütün beklentilerine uygun çalışan profili oluşturma süreci olarak nitelemek mümkündür.

Sadullah ve diğerlerine göre insan kaynakları fonksiyonları, iş gücü planlaması ve planlamaya uygun kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme) yapmak, işe başlayan kişiyi oryantasyon programları ile adapte etmek, değerlendirmek ve ödüllendirmek, değerlendirme neticesine göre ortaya çıkan gelişim ihtiyacına göre personeli yetiştirmek ve geliştirmek, çalışanların iş güvenliğini temin etmek, sağlıklı olmalarını sağlamak ve endüstri ilişkilerini sürdürmektir (Sadullah vd., 2015:8). Bu fonksiyonlara göre insan kaynağının hazır hâle gelmesi için örgüt içinde belli faaliyetleri durumsal olarak gerçekleştirmek gerekir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının birincisi ve en temel olanı iş gücü planlaması yapmaktır. Çünkü diğer fonksiyonlar ancak bu fonksiyon ile hayat bulmaktadır. Örgütte veya örgüte bağlı bir birimde kaç kişinin çalışacağını belirleme süreci olarak ifade edilen iş gücü planlama, örgüt amaçlarının tespiti, iş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının yapılması, iş için gereklilik ve yetkinliklerin belirlenmesi süreçlerinin tamamlanmasından sonra hangi işler için kaç kişinin gerekli olduğunun belirlenmesi sürecidir. Planlamanın en önemli amacı, doğru yer ve zamanda doğru nitelik ve sayıdaki kişinin hazır bulunmasını sağlamaktır (Can vd., 2012:14). Bu amaca ulaşmak için örgütteki diğer birimler, insan kaynakları birimi ile koordineli çalışır. Çünkü planlama süreci, örgüt stratejileri doğrultusunda diğer iş birimleriyle oluşturulması gereken bir süreçtir.

Planlama safhasının tamamlanmasından sonra belirlenen özellikteki kişinin temin edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Burada örgüt, öncelikle kendisine uygun adayları kuruma çekmek için ilan verme yoluna gitmektedir. Gelen başvuruların incelenmesi, kriterleri uyan adaylarla mülakatların yapılması ve pozisyon için en uygun adayların işe alınması süreci gerçekleştirilmiş olmaktadır. Seçilerek işe alınan kişinin hızlı bir şekilde oryantasyona tabi tutulması, kurum kaynaklarının verimli kullanımını açısından önemlidir.

İşe alınıp oryantasyona tabi tutulduktan sonra işe başlayan kişinin, sürdürdüğü görevle ilgili beklentileri karşılayıp karşılamadığı ile ilgili analiz ve gözlemler yapılarak kişinin performansı ölçülür. Böylece çalışanın gelişim ve eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmış olur. Bu eğitim ve gelişim ihtiyaçları doğrultusunda eğitimlerin verilmesi de insan kaynaklarının önemli fonksiyonlarındanıdır.

Çalışanın sürdürdüğü görev ve yetkinlikleri göz önüne alınarak, yaptığı işin değerine göre adil ücretlendirilmesi, kariyer planının yapılması, katkıları doğrultusunda ödüllendirilmesi ve motive edilmesi gibi faaliyetler, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde yerine getirilen önemli faaliyetlerdir.

Çalışanın işini sevmesi, örgüte bağlanması, takım ruhu içinde çalışarak örgütüne maksimum katkıyı sağlamasını temin etmek de verimlilik çerçevesinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonundan beklenir.

Çalışanın örgütte iş sağlığı ve güvenliği; kurallarına uygun bir şekilde çalıştırılması, sendikalarla ilişkilerin sürdürülmesi, iş hukuku ve sosyal güvenlik hukuku

çerçevesinde faaliyetlerin yerine getirilmesi ve bütün bu faaliyetlerin bir bilgi işlem sistemi üzerinden sürdürülmesi, insan kaynaklarının etkinliği ve örgütsel verimlilik açısından gereklidir (Sabuncuoğlu, 2013:6-7). İnsan kaynakları uygulamaları açısından çalışanı etkileyen çevreler nezdinde ilişkilerin sürdürülmesi ve toplum kesimleri tarafından kabul görülerek desteklenmek örgütün varlığını devam ettirmesi açısından önemlidir. Bu çerçevede kanun ve mevzuatlara uyum, sendikalarla ilişkilerin sürdürülmesi, insan kaynakları birimlerinin yerine getirmesi gereken fonksiyonlardır. İnsan kaynakları süreçlerinin teknoloji ile bütünleşmiş bir şekilde kurumsal kaynak planlaması (ERP) yazılımları vasıtasıyla, diğer iş birimlerinin kullandığı ERP modülleri ile ortak bir veri tabanı üzerinde sürdürülmesi, insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini arttırmakta, aynı zamanda insan kaynakları biriminin daha az sayıda personel ile çalışmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşması, verilen hedeflere ulaşma düzeyi ile ilgilidir. Çalışanların hedeflerine ulaşması ve bunun karşılığında adil bir ücret ile ödüllendirilmeleri iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları açısından önemlidir. Örgütsel bağlılığı ve tatmini yüksek bir çalışanın, örgütün verimliliğini arttırdığı birçok araştırmada bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin ana konularından olan performans, ücret, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

3. PERFORMANS KAVRAMI, TANIMI, AMACI, ÖNEMİ, YARARLARI, GELİŞİM SÜRECİ, YÖNETİM SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

3.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Amacı

Fransızca kökenli bir kelime olan performans, Türk Dil Kurumu tarafından “başarım” olarak Türkçeye çevrilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde ise bireysel ve kurumsal başarıyı ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Çalışanların işe ilişkin hedef ve yetkinlikleri bu kavram çerçevesinde ölçülür (Dolgun vd., 2012:166). Bu açıdan performansın aslında bir ölçek olduğunu söylemek mümkündür.

Performans, bir işin üstesinden gelerek görevini etkin olarak yerine getirmek ile ilgilidir (Bingöl, 2016:373). Dolayısıyla bir iş veya görev ile ilgili süreç ve kişilerin; kaynaklar, amaçlar ve sonuçlar doğrultusunda hazırlanan kriterlere göre nitel ve nicel olarak ölçülmesi ile elde edilen sonuçlar performans olarak tanımlanabilir (Şendoğdu, 2014:53). Başka bir tanıma göre performans, bir görevin gerektirdiği davranışların gösterilmesi ve hedeflere ulaşma derecesi olarak ifade edilebilir (Çetin vd., 2017:154). Güney’e göre performans, önceden belirlenmiş olan çalışma amaçlarına ve işin niceliğine göre elde edilen başarı derecesidir (Güney, 2015:182).

Performans, belirlenmiş amaçlara ulaşma durumudur. Sadece başarılarına odaklanmayıp bunun nasıl elde edildiği ile de ilgili bir kavramdır (Armstrong, 2006:498). Bu bakış açısına göre sadece elde edilenlere bakarak karar vermek yeterli olmamakta, bu başarının nasıl elde edildiğini göz önüne almak da gerekmektedir.

Performans değerlendirme ise çalışanların belli bir dönemde elde ettikleri başarıyı tespit ve geleceğe dönük gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar bütünüdür (Sadullah vd., 2015:213). Performans değerlendirmede temel amaç, çalışanların belirlenmiş olan kriterlere ulaşma durumlarının tespit edilmesidir (Güney, 2015:183). Yani önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde, yönetici ve çalışanların sorumluluklarını, başarılarını ve hatalarını gözden geçirerek kişisel ve kurumsal başarının ölçülmesidir (Tuna, 2016:331). Böylece gelecek için geçmişin bir

değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Performans değerlendirme ile hedeflenen amaca, belirlenen standartlar çerçevesinde ulaşıp ulaşılmadığı sistematik olarak ölçülür. Bu faaliyet neticesinde çalışanların yeterlilikleri, geliştirilecek yönleri ve potansiyelleri ortaya çıkarılmış olur. Bu süreçte değerlendiren ve değerlendirici arasında bir iş birliği ve dayanışmanın kurulması da esastır (Baltacı ve Burgazoğlu, 2014:59). Sistematik tekniklerin belirlenmesi ve örgütte iş birliği ve başarı kültürünün oluşturulması, performans değerlendirmenin amacına ulaşmasını sağlamaktadır.

Performans değerlendirmesi, çalışanın kendisinden beklenen hedef ve amaçları hangi seviyede ve nasıl gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir (Can vd., 2012:234). Performans değerlendirme ile çalışanların yetenekleri, becerileri davranışları ve ulaştıkları iş sonuçları diğerleri ile sistematik olarak karşılaştırılır (Şendoğdu, 2014:53; Sabuncuoğlu, 2013:184). Böylece birçok açıdan bütünsel olarak değerlendirilen personelin potansiyel ve yeteneklerinin de ortaya çıkması sağlanmış olur (Bingöl,2016:375). Bütünsel değerlendirme, çalışanın geri bildirimini kabul etmesini, gelişme isteğini arttırmasını ve örgüt hedefleri çerçevesinde daha çok çaba sarf etmesini sağlar.

Yapılan tanımlardan yola çıkarak performans değerlendirmenin, amaçlar ve hedefler doğrultusunda belirlenmiş olan davranışsal ve sayısal kriterlere göre çalışanların iş sonuçlarının sistematik ve planlı olarak ölçülmesi olarak ifade etmek mümkündür. Performans değerlendirme, örgütte bir başarı kültürü oluşturup çalışanları örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirerek geliştirmek için uygulanan bir sistemdir. Uygulamada, çalışan ve yönetici etkileşiminin üst düzeyde sağlanması gereklidir. Böylece çalışanların katılımı, yöneticilerin desteği ile örgüt hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşılmış olur.

Performans değerlendirmenin genel amacı, birey ve takımların sorumluluk üstlenmesini sağlamak, böylece yetenek ve katkılarını maksimum düzeye çıkararak sürekli gelişimlerini sağlamaktır. Güney'e göre performans değerlendirmenin amaçları; çalışanların performansları arasındaki farkın doğru analiz edilmesi, yüksek performansın ödüllendirilmesi, çalışanların geliştirilmesi, çalışanlara geri bildirimde bulunulması olarak ifade edilebilir (Güney, 2015:188-189). Performans değerlendirmenin bu amaçlarının yerine getirilmesi için çalışan katılımı ile

oluşturulmuş objektif bir sistemin olması ile herkes tarafından kabul görmüş bir performans kültürünün oluşturulması gerekir.

Performans değerlendirmede temel amaçlar, değerlendirme ve geliştirme olarak gruplanabilir (Can vd., 2012:234). Değerlendirme amaçları; ödüllendirme, ücretleme, terfi, tenzil, işten uzaklaştırma ve işten ayrılma kararlarının verilmesi olarak ifade edilebilir. Geliştirme amaçları ise insan kaynağının planlanması, yönetici geliştirme, başarının artırılması, geri bildirim, eğitim ihtiyacının ortaya çıkartılması olarak ifade edilebilir (Benligiray, 2016:198; Tuna, 2016:332-334).

Performans değerlendirmenin amaçları maddeler hâlinde aşağıda belirtilmiştir (Bingöl, 2016:377; Benligiray, 2016:198; Tuna, 2016:333-334; Sabuncuoğlu, 2013:185; Can vd., 2012:234; Erel ve Yalçın, 2014:281; Çetin vd., 2017:152-153; Armstrong, 2006:496):

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri elde etmek
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirlemek
- Terfi ve nakillerde objektif ölçülere göre hareket etmek
- Ücret artışlarında yöneticinin doğru kararlar vermesini sağlamak
- Ödül ve ceza sistemine girdi sağlamak
- Çalışan ve yönetici ilişkilerini düzenlemek
- Çalışanların yetkinliklerini tespit etmek ve geri bildirim ile çalışanların gelişmesini sağlamak
- İşten çıkış kararlarının daha doğru ve objektif olarak verilmesini sağlamak
- Örgüte yapılan katkıyı tespit etmek
- Sürekli başarı için personeli yüreklendirmek ve personelin motivasyonunu artırmak
- Potansiyeli olan kişileri belirlemek ve gelecekteki yönetici ihtiyacını tespit etmek
- Kaynakları rasyonel kullanmak
- Hedefe ulaşmadaki süreçleri sorgulamak

- Örgütsel amaç ve hedefleri, açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürmek
- Başarı için yönetici ve çalışanın birlikte hareket etmesini sağlamak
- Çalışanı güçlendirmek ve motive etmek
- Çalışanın potansiyelini ortaya çıkartarak örgütsel amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşmak
- Bireysel hedefler ile örgütsel hedefleri uyumlaştırmak
- Performans kültürü oluşturmak
- Örgütsel performansı arttırma

Özetle performans değerlendirme, bireysel ve örgütsel verimliliğin sağlanması, yönetim etkinliğinin sağlanması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kritik bir rol üstlenmektedir.

3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Örgütler amaçlarına ulaşmak için öncelikle faaliyetlerini planlar, bu planlara göre işleri dizayn edip iş sistemleri kurarlar. İş sistemlerine ve süreçlerine uygun yetkinlikte işgörenleri istihdam ederler. İstihdam edilen kişileri işe adapte eder, eğitir, kendilerinden beklenen görevleri ve rolleri paylaşırlar. Belirtilen hedefler doğrultusunda motive eder ve ödüllendirir. Bu akış, örgütlerin amaçlarına ulaşmak için takip ettikleri temel yoldur. Bu açıdan performans değerlendirme bir kontrol mekanizması olmanın yanında örgütte işlerin nasıl sürdürüldüğünü görmek ve takip etmek açısından önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur.

Performans değerlendirme, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmek ve varlıklarını sürdürmek için gerçekleştirmesi gereken önemli faaliyetlerdendir. Günümüzde örgütler, örgütsel çıktılarını arttırmak için performans değerlendirmeye odaklanmaktadır (Hassan and Mahmood, 2016:24). Bu açıdan işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar açısından oldukça önemli bir konudur. Çünkü örgütlerin başarısı, çalışanlarının ne kadar iyi performans gösterdikleri ile ilgilidir. Bu sebeple çalışan performansını doğru ölçmek ve bununla ilgili sistemler kurmak, örgütlerin başarısı için gereklidir.

İşletmenin genel performansı, bireylerin performanslarının toplamı (Baltacı ve

Burgazoğlu, 2014:59) olarak nitelendirildiğinden bireysel performansın doğru ve objektif ölçülmesi sistemden beklenen faydanın elde edilmesi açısından önemlidir. Çalışanların performanslarının doğru ölçümü ise performans değerlendirme sürecinin etkinliği ile ilgilidir. Yapılan çalışmalar; performans sistemine ilişkin adalet algısının, çalışanları performans sisteminden tatmin ve kabullenme düzeyini ve sistemin başarısını etkilediği bulunmuştur. Olumlu algılar, pozitif bir iş ortamı oluşmasına ve örgüt performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Bekele vd., 2014:137). Bu sebeple performans sisteminin adil ve şeffaf bir şekilde, örgütün amaçları ve kültürü doğrultusunda tasarlanması önemlidir. Bir örgütte performans değerlendirme sisteminin varlığı hem örgüte hem yöneticilere hem de çalışanlara önemli katkılar sağlar.

Performans ölçümü, yönetimin kontrol fonksiyonunun en önemli işlevi (Benligiray, 2016:193; Şendoğdu, 2014:54) olması dolayısı ile kurumun etkin bir şekilde yönetilmesine de katkılar sağlamaktadır. Örgütler, performans sonuçları ile hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını tespit ederler. Böylece performans değerlendirme sistemi, gerekli tedbirlerin doğru bir şekilde alınmasına da katkı sağlamaktadır (Güney, 2015:186).

Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda; performans değerlendirmenin rol ve sorumlulukları belirlenmesinde, iş tanımlarının netleştirilmesinde, örgüt amaç ve hedeflerinin ortaya çıkmasında ve sürekli öğrenme kültürünün oluşmasında önemli katkıları olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, katılımcı bir performans değerlendirme sisteminin daha fazla iş tatminine yol açtığını bulmuştur (Singh ve Rana, 2014:127). Ayrıca örgütte başarı odaklı, adil ve şeffaf bir değerlendirme sisteminin varlığı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını, örgüt içinde oluşan rekabet dolayısı ile verimlilik ve etkinliğin pozitif yönde etkilediğini söylemek de mümkündür (Dolgun vd., 2012:166). Sağlıklı bir performans değerlendirme sistemi, örgütteki diğer insan kaynakları süreçlerinin de etkin ve objektif bir şekilde yerine getirilmesine katkılar sağlamaktadır (Benligiray, 2016:194; Güney, 2015:187). Böylece diğer insan kaynakları süreçlerinin doğru kurgulanıp uygulanmasını sağlaması açısından kritik roller üstlenmektedir. Özellikle doğru bir ödüllendirme ve ücret sisteminin kurulmasını sağlaması öne çıkan rollerdendir.

Performans değerlendirme sistemi; çalışan ve yönetici arasında kesintisiz bir iletişim imkânı oluşturarak örgüt performansının artmasını, bireyler ve gruplar arasında ortak

değerleri oluşturarak örgüt kültürü ve ikliminin oluşmasına ve güçlenmesine yardımcı olur (Imran vd., 2014:73). İş birliği içinde gerçekleştirilen bir performans değerlendirme süreci, örgüt kaynaklarının verimli kullanılmasını ve amaçlar doğrultusunda sürdürülebilir sistemlerin kurulmasını temin etmektedir.

Performans değerlendirme sistemi ile yöneticiler hem kendilerini hem de kendilerine bağlı çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini, bilgi ve becerilerini daha iyi tanıma ve ölçme imkânı elde ederler. Çalışanları ve yetkinliklerini tanımak, yönetimin etkinliği açısından önemlidir. Motive olmuş, kuruma bağlı ve yüksek performanslı çalışanlara sahip olmak, örgütlerin elde etmek istediği bir husustur. İşgörenlerin görevleri icabı kendilerinden nelerin beklendiğini ve bunların başarı kriterlerini bilmesi; motivasyon, bağlılık ve başarılarını arttırmaktadır.

3.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme sistemi örgütlerin belkemiği, insan kaynakları uygulamalarının kalbidir (Akt. İmran vd., 2014:74). Yapılan çalışmalar, adil ve çalışanlar nezdinde kabul görmüş bir performans değerlendirme sisteminin örgütte verimliliği, motivasyonu ve çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Akt. Lira, 2015:31). Son on yıldır yapılan birçok araştırmada performans değerlendirmenin ve buna ilişkin olumlu algının örgütsel bağlılığı; iş tatminini, yönetime güveni, örgütsel vatandaşlık davranışını ve performans çıktılarını olumlu yönde arttırdığı bulunmuştur (Bekele vd., 2014:137). Performans değerlendirme ile işgören ve yöneticiler, iletişimde bulunarak birlikte amaçlar belirler, çabalarını birleştirir ve alınan sonuçları birlikte değerlendirerek (Benligiray, 2016:194) örgütsel amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşırlar. Çeşitli araştırmalarda adil bir performans sisteminin, örgütün başarısında etkili ve önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Singh ve Rana, 2014:128). Performans değerlendirmenin örgüte, işgörelere ve yöneticilere birçok yararı vardır. Bu yararları şöyle sıralayabiliriz (Özer vd., 2017:282; Bingöl, 2016:377; Sadullah vd., 2015:219-220; Tuna, 2016:337-338; Güney, 2015:190; Erel ve Yalçın, 2014:81; Şendoğdu, 2014:72):

Örgüt için yararlar:

- Örgütün etkinliği, verimliliği ve kârlılığı artar.
- Ürün ve hizmet kalitesi iyileşir.

- İşgücü planlanması daha etkin yapılır.
- Eğitim ihtiyacı, amaç ve hedeflere göre doğru bir şekilde ortaya çıkar.
- Başarıya dayalı bir kurum kültürü oluşmasına katkı sağlar.
- İşgücünün gelişme potansiyeli tespit edilir.
- Adil bir ücret sistemi kurulmasına katkı sağlar.
- Örgüt içinde iletişimi güçlendirir.
- Kurumu geleceğe taşıyacak olan potansiyeli yüksek kişilerin tespit edilmesini sağlar.
- Ödüllendirmeler için temel oluşturur.
- Mevcut durumun tespiti ve ulaşılmak istenen duruma nasıl gidileceğini belirler.
- Kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığının tespit edilmesini sağlar.

Yöneticiler için yararlar:

- Örgüt ve çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olur.
- Çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişim güçlenir.
- Planlama ve kontrol fonksiyonu daha etkin bir şekilde yerine gelmiş olur.
- Kendilerinin ve çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini görüp gelişim alanlarını daha kolay belirlerler.
- Yönetsel becerilerini geliştirirler.
- Astlarını tanımaları dolayısı ile yetki devri kolaylaşarak çalışanın güçlendirilmesine katkı sağlanmış olur.

İşgörenler için yararlar:

- Kendilerinden neler beklendiğini, nasıl değerlendirildiklerini bilir ve performansları hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek geliştirilecek yönlerini tespit eder ve bu konuda çalışmalar yaparlar.
- Üstlendikleri rol ve görevler ile bunların önemlerini daha iyi kavrarlar.

- Örgütsel amaç ve hedefler konusunda farkındalıkları artar.
- Elde edilen olumlu geri besleme ile iş tatminleri ve motivasyonları artar.
- Çalışanlara, kariyer planlama yolunda önemli ipuçları verir.

Çalışanlar, yöneticiler ve örgütün bütünü için belirtilen yararlar, örgüt süreçlerinin etkin bir şekilde sürdürülmesini sağlayacağından örgütsel amaçlara daha sistematik bir şekilde ulaşılmasına önemli katkılar sağlayacağını söylemek mümkündür.

3.4. Performans Değerlendirmenin Gelişim Süreci

Performans değerlendirme yeni bir kavram olmayıp performans değerlendirmede tarihin en eski dönemlerinde bile çeşitli sistemlerin kullanıldığı bilinmektedir (Dolgun vd., 2012:168). İlk performans değerlendirmelerinin MÖ 221-65 tarihleri arasında Çin hükümdarı Wei Dynasty döneminde imparatorluk memurlarının değerlendirilmesi, 16. yüzyılda ise Cizvit lideri Ignatius Loyola tarafından mensuplarının değerlendirilmesi amacıyla yapıldığı bilinmektedir (Armstrong, 2009:10).

Çalışanların performanslarının biçimsel ve sistematik olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başında ABD'de kamu sektöründe uygulanmış; zamanla kapsamı, yöntemi ve amacı değişerek gelişme göstermiştir (Köseoğlu ve Şen, 2014:113). Performans değerlendirme kavramı, F. W. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları kapsamında çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır. Birinci Dünya savaşıdan sonra kişilik özelliklerini esas alan teknikler geliştirilmiş, 1950'li yıllardan sonra iş sonuçlarına yönelik kriterlerin olduğu performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir (Uyargil, 2008:2).

1960 sonrasında performans değerlendirme uygulamaları, amaçlarla yönetim uygulamaları ve davranışsal değerlendirme teknikleri ile daha da zenginleştirilmiştir. Performans yönetimi kavramı ilk kez 1970'te kullanılmaya başlanmış ancak performans yönetiminin önemi 1980'lerin ortalarına kadar tam anlaşılammıştır (Armstrong, 2009:11). 1990'lı yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramı çerçevesinde ele alınmaya başlanmıştır.

Örgütsel hedeflerle ilişkilendirilmiş performans değerlendirme ile çalışanların hem değerlendirilmesi hem de geliştirilmesi hedeflenmektedir. Günümüzde performans değerlendirme üç boyutlu bir fonksiyon olarak icra edilmektedir. Bunlar ölçme; belli

bir dönemde elde edilen başarının tespit edilmesi, değerlendirme; ölçüm aşamasında elde edilen sonucun anlamlandırılması ve yansıtma; anlamlandırılan sonuçların çalışana, ücret veya ödül olarak yansıtılmasıdır (Dolgun vd., 2012:169). Böylece belli adımlardan oluşan ve planlama safhasından itibaren çalışanla mutabakata varılan bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Performans değerlendirme uygulamalarının yaygınlaşmasına rağmen değerlendirme sürecinde subjektiflik algısı tamamen ortadan kalkmamıştır. Sistemin insana yönelik olması, etkinlik ve başarı düzeyini ölçme zorluğu ve sistemden tatmin düzeyinin beklenen düzeyde olmaması gibi sebeplerle çeşitli yöntem ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Baltacı ve Burgazoğlu, 2014:59). Bütün yöntem ve yaklaşımların başarısının temeli, değerlendiren ve değerlendirilenin konu ile ilgili eğitilmesi, bilinçlendirilmesi ve sisteme olan inancının tesis edilmesi ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde, örgüt hedeflerini bireysel hedeflere dönüştüren, işgörenleri sadece iş sonuçları ile değil yetkinlikleri ile de ele alan ve çalışanın gelişimi vasıtası ile kurumsal gelişim hedefleyen bir sistem olarak ele alınmaktadır.

3.5. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi, çalışan hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması amacı ile performans değerlendirme sisteminin diğer insan kaynakları sistemleri ile entegre edilmesi sürecidir (Çetin vd. 2017:151; Sims, 2002:199). Bu süreç, işe alımdan kurumdan ayrılmaya kadar olan süre içinde, amaç ve davranış uyumunun maksimum düzeye çıkarılması için gerekli faaliyetlerin icra edilmesini gerektirir. Böylelikle hem çalışanın hem de örgütün beklentileri karşılanmış olur.

Performans yönetimi, çalışanların performanslarını geliştirmek yolu ile örgütsel performansını artıran sistematik bir süreçtir. Performansın yönetilmesi, planlanan amaçlar, standartlar ve gerekli yetkinlikler çerçevesinde daha iyi sonuçlar elde etmek ile ilgili faaliyetler bütünüdür (Benligiray, 2016:193; Armstrong, 2009:9). Belli bir sistematik doğrultuda planlama, ölçme, iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri bu kapsamda gerçekleştirilmektedir.

Performans yönetimi, performans değerlendirme sürecini de kapsayan ve performansın planlandığı, değerlendirildiği ve geliştirildiği bir süreçtir (Özer vd., 2017:280). Böylece iş görenlerin en iyi performansı gösterebilecekleri örgüt ve

yönetim sistemi kurulmuş olmaktadır. Performans yönetimi ile örgütler, belirledikleri hedefler ve performans kriterlerine göre iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirirler (Göksel, 2013:5). Bu iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri, çalışan katılımı ile örgütsel süreçlerin daha etkin bir şekilde icra edilmesini sağlamaktadır.

Başka bir tanıma göre performans yönetimi; performans hedeflerini belirlemek, ölçmek, performansla ilgili verileri toplamak, analiz etmek ve bunlar neticesinde gelişim planı hazırlamak aşamalarından oluşan bir süreçtir (Baltaş, 2009:270). Sims; performans yönetim sürecini, performans tanımlama, çalışanı cesaretlendirme, ölçme, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme olarak ifade etmektedir (Sadullah vd., 2015:213; Sims, 2002:199). Performans süreci, belirlenen hedeflere ulaşmak için hedef belirlemekten çalışanın ödüllendirilmesine kadar olan sürecin sistem, çalışan ve yönetici davranışları açısından kurgulanması ve uygulanması olarak tanımlanabilir.

İyi dizayn edilmiş ve etkili bir şekilde uygulanan performans sisteminin, yöneticilerin kurum içinde kontrolü sağlamalarına, kurum içi iletişimin güçlendirilmesine ve karar alıcıların faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu tutulmasına, böylece başarının artmasına katkı sağlayan bir mekanizma görevi ifa ettiğini söylemek mümkündür (Tuna, 2016:331; Akt. Şendoğdu, 2014:73). Bu açıdan sistem kurulumunda, hedef ve kriterlerin çalışan katılımı ile belirlenmesi, çalışanların sisteme sahip çıkmasını ve desteklemesini sağlayacağından sistemden beklenen fayda üst düzeye çıkmaktadır.

Performans yönetim süreci, etkin liderlik ile örgütlerde birey ve takımların iş süreçleri ve kişisel yetkinlikler çerçevesinde sorumluluk almalarını sağlayan bir performans kültürü oluşmasına katkı sağlar (Benligiray, 2016:194; Armstrong, 2006:496). İyi tasarlanmış bir performans yönetim sisteminin güvenilir, geçerli, maliyetinin etkin ve adil olmasının yanında dört temel amacı gerçekleştirilmesi beklenir. Bu amaçlar şunlardır (Shield, 2007:24):

- Hedeflerin, beklentilerin ve kriterlerin objektif ve şeffaf olarak belirlenmesi için stratejik iletişim
- Yapıcı ve daha iyinin hedeflendiği bir performans kültürünün oluşmasını sağlamak amacı ile ilişkilerin yapılandırılması
- İşgörenlerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlendiği, eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkmasını sağlayan ve sağlıklı bir geribildirim ve motivasyonla gelen çalışan gelişimi

- Seçme, yerleştirme, eğitim, iş ölçümü, kariyer planlama, ücretleme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının doğru işlemesine katkı sağlayacak doğru değerlendirme sistematığı

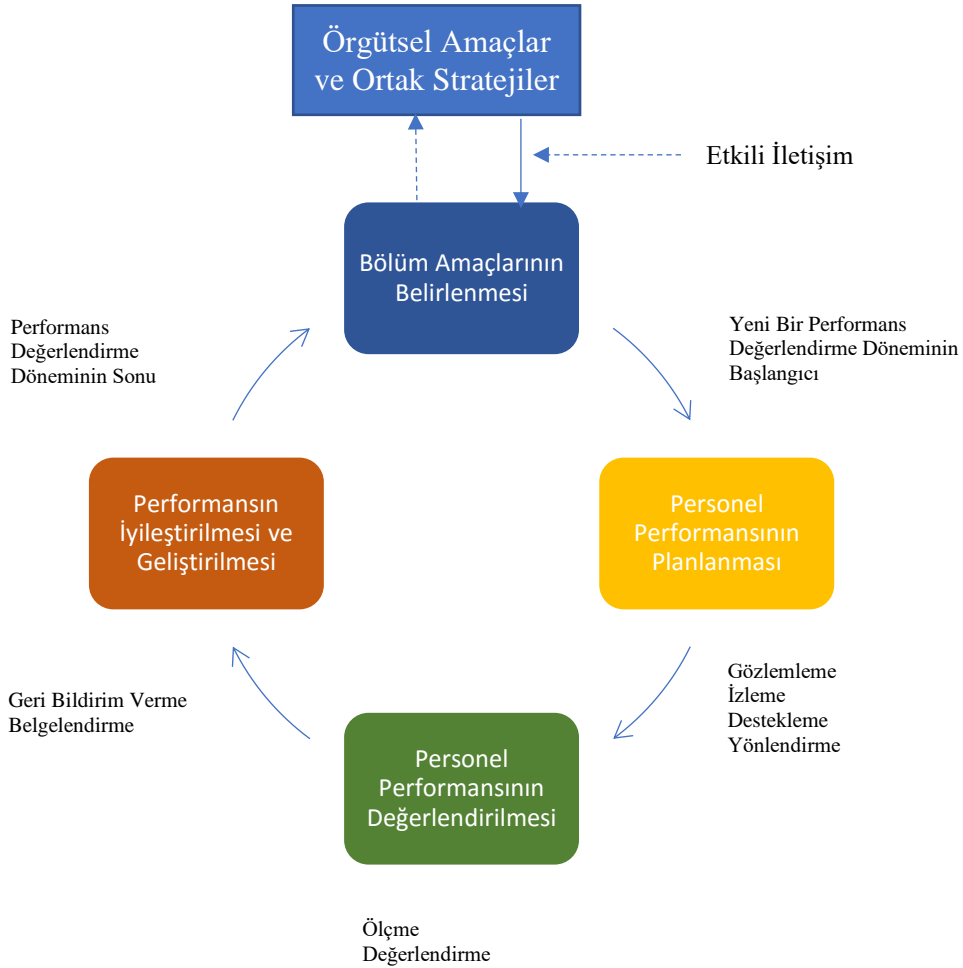
Bu amaçlar çerçevesinde beklentileri karşılayan bir performans değerlendirme sisteminin kurulması, sistemin çalışanlar tarafından sahiplenilmesini kolaylaştırmaktadır.

Performans yönetim sisteminden beklenen yararın elde edilmesi için sistemin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Can vd., 2012:236-237; Şendoğdu, 2014:73-74; Mayatürk, 2011:79):

- Adil ve şeffaf
- Geliştirici
- Güdöleyici
- Durumlara uygun
- Geçerli ve güvenilir
- Kapsamlı ve geribildirim odaklı
- Sürekli
- İşgörenin katılımına imkân sağlayan
- Anlaşılır ve uygulanır

Performans yönetim sürecinin, kurumun vizyonu ve misyonu çerçevesinde belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, belirlenen kriterlere göre performansın çalışanlarla mutabakata varılarak planlanması, belirlenen periyotlarda değerlendirilmesi, hedefler ile ulaşılan sonuçların karşılaştırılması ve analiz neticesinde bir gelişim planının hazırlanarak uygulamaya konulması şeklinde devam eden döngüsel bir süreç olduğu söylenebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse performans yönetim süreci temelde performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ana aşamalarından oluşan bir süreçtir (Benligiray, 2016:193; Mayatürk, 2011:82).

Bu temel aşamaları şöyle gösterebiliriz:



Şekil 3.1: Performans Yönetim Süreci Döngüsü (Benligiray, 2016:194)

Performans yönetim sürecinin temel aşamaları aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

3.5.1. Performans planlama

Performans yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşamalarından olan planlama, işgörenin hangi kriterlere göre değerlendirileceğini öğrendiği, kendisinden iş sonuçları ve davranışsal olarak nelerin beklendiğini öğrenerek yöneticisi ile karşılıklı mutabakata vardığı aşamadır (Uyargil, 2008:81; Armstrong, 2009:64). Bunun için öncelikle örgütün tüm düzeylerinde iş hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için

uygulanacak olan strateji ve aksiyonlar netleştirilir (Benligiray, 2016:195; Mayatürk, 2011:84). Böylece başarı hedefinin yol haritası belirlenmiş olur.

Performans planlama süreci, misyon ve vizyonun oluşturulması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, birimlerin etkinlik planlarının ve iş programlarını hazırlanması, tahmin modellerin geliştirilmesi ve uygulanması, performans ve gelişim planının hazırlanması, yetkinlik ihtiyaçlarının tespiti, ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarlanması ve geliştirilmesi aşamalarından oluşur (Akt. Mayatürk, 2011:84-85; Armstrong, 2009:63).

Performans ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarımı, değerlendirme sürecinin etkinliği açısından çok önemlidir. Yanlış veya eksik tasarlanan bir sistem, kendisinden beklenen sonucu veremeyecektir. Bu sebeple performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi, performansın hangi sıklıkla kimler tarafından değerlendirileceği, değerlendirme yöntem ve yaklaşımlarının belirlenmesi, etkin değerlendirme ve geri bildirim için eğitim planlarının hazırlanması, performans sisteminin sağlıklı işlemesi için kritik öneme sahiptir (Bingöl, 2016:385-387; Ergeneli vd, 2016:178).

Uyargil, performans planlamanın aşamalarını; örgüt ve bölüm hedeflerinin belirlenmesi, işgörenin iş tanımının incelenmesi, işgörenin güçlü ve güçsüz yönlerinin incelenmesi, işgörenin faaliyette bulunacağı çevrenin incelenmesi, kesin performans planlarının ve hedeflerin oluşturulması şeklinde ifade etmiştir (Uyargil, 2008:83-86). Armstrong ise amaç ve hedefler doğrultusunda işgörenin rol tanımının belirlenmesi, belirlenen role göre ana iş sonuçlarının tespit edilmesi, kişinin neleri bilmesi ve neleri yapması gerektiğinin belirlenmesi, yetkinliklerinin ve iş yaparken bağlı kalacağı değerlerin belirlenerek kişi ile mutabakata varılması şeklinde ifade etmiştir (Armstrong, 2009:65-68). Performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesi, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ve değerlendirme yöntem ve tekniklerine karar verilmesi, değerlendirici ve çalışanların eğitilmesi de planlama safhasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerdir (Ergeneli, 2016:178).

Performans planlama sürecinde örgütsel amaçlar doğrultusunda, örgütteki bölüm ve bu bölümlerdeki pozisyon ve rollerde görev yapan işgörenlerin genel olarak neleri ne kadarlık bir zaman diliminde başarması gerektiği, performans kriterleri, bu kriterlerin role göre düzeyleri, hedefler için çalışırken dikkat edeceği davranışsal ve etik konular

tespit edilir ve işgörene bildirilir. Ayrıca işgörenin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında da işgörene geri bildirim verilir. İşgören de sürecin içinde konu ile ilgili görüş ve düşüncelerini aktarma fırsatı bulur. Böylece yönetici ve işgören birbirini ikna eder.

Performans planlama süreci, yazılı veya sözlü bir ikna ve mutabakat süreci olarak nitelendirilebilir. Planlama sürecinde yönetici ve işgören arasındaki iletişim daha da güçlenir ve örgüt amaçlarına ulaşmak için yöneticinin ve çalışanın etkin olarak süreçlere katılması sağlanmış olur.

Özetle performans planlama süreci; örgütü, işgöreni ve yöneticiyi değerlendirme ve geliştirme sürecine hazırlık için yerine getirilmesi gereken kritik bir aşamadır.

3.5.2. Performans değerlendirme

Bu aşamada işgören, tasarlanan sisteme göre belirlenmiş olan performans kriterleri ve standartları çerçevesinde değerlendirilir. Performans kriterleri; kişilik özellikleri, davranışlar, yetkinlikler, görevler, çıktılar, iş sonuçları, iyileşme ve gelişme potansiyeli alt başlıklarına göre belirlenebilir (Bingöl, 2016:387-388; Benligiray, 2016:195-196). Değerlendirme öncesinde çalışan ve yöneticinin sık iletişim kurması, hedeflere ulaşma ve yüksek performans için hayati öneme sahiptir. Çünkü yüksek performans, çalışan ve yöneticinin uyumlu çalışması ile elde edilir. Çalışan ve yönetici arasındaki iletişim ve iş birliğinin üst düzeyde olması, başarı için her zaman istenen bir durumdur.

Performans değerlendirme sürecinin aşamaları; fiili sonuçlar ile hedef ve standartların karşılaştırılması, problemlerin tespiti, analizi ve sorunların çözümü için aksiyon planlarının hazırlanması şeklinde ifade edilebilir (Uyargil, 2008:93-97). Değerlendirme sürecinin çıktısı, geliştirme sürecinin girdisi olarak ele alınır. Doğru bir geliştirme stratejisi için ölçme ve değerlendirmenin etkin bir şekilde yapılması gerekir. Bu sebeple değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde uygulanması için değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin değerlendirme süreci, sistemi ve yaklaşımı hakkında bilgilendirilmesi ve eğitilmesi önemlidir.

Performans değerlendirme sürecinde yöneticilerin tarafsız, ön yargısız ve adaletli bir değerlendirme yapmaları beklenir. Ancak çeşitli sebeplerle, çoğunlukla da farkında olmadan bazı hatalara düşüp objektif değerlendirmenin dışına çıkabilirler (Ergeneli vd., 2016:86-87). Bu tür durumlarda sonuç ve değerlendirmelerin iyi analiz edilmesi,

muhtemel değerlendirici eğilimlerinin tespit edilerek gerekli tedbirlerin alınması gerekir. Sonuçların uzman bir ekip tarafından kalibre edilmesi de sistemin güvenilirliğini arttırıcı rol oynar.

Performans değerlendirme uygulamalarının, birçok örgütte kullanılması ve yaygınlaşması, değerlendirme sürecindeki subjektiflik algısını ortadan kaldıramamıştır. Sistemin insana yönelik olması, etkinlik ve başarı düzeyinin ölçülme zorluğu ve sistemden tatmin düzeyinin beklenen düzeyde olmaması gibi sebeplerle çeşitli yöntem ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Baltacı ve Burgazoğlu, 2014:59). Bu yöntem ve yaklaşımlar, insan hatalarını azaltmanın yanında değerlendirmenin doğruluğunu ve sürecin etkin bir şekilde sürdürülmesini sağlamaktadır.

Performans değerlendirme aşamasının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için özellikle değerlendiricilerin değerlendirme hataları ile ilgili bilgilendirilmesi, hataların önüne geçmek için yapılması gereken temel bir faaliyettir. Benzer şekilde, değerlendiricilere geri bildirim eğitiminin verilmesi, çalışan ve yönetici arasındaki iletişimi daha yapıcı hâle getirmesi ve çalışan motivasyonunu artırması açısından önemlidir.

3.5.3. Performans geliştirme

Performans geliştirmeye değerlendirme sonucunda performansı beklenen seviyede olmayan işgörenlerin geliştirilmesi ve hedeflenen seviyeye çıkartılması amaçlanır. Bu süreç aslında sadece düşük performanslı olanları kapsayan bir süreç değildir. Aynı zamanda gelecek vadeden ve başarılı işgörenleri de kapsayan bir süreçtir. Başarılı işgörenlerin performanslarının arttırılması ve bir üst pozisyona geçirilmesi, iş tatmini ve motivasyonun arttırılması için yapılan çalışmaları da kapsar (Uyargil, 2008:130). Performansı yüksek olan çalışanın yönlendirilmesi ve ödüllendirilmesi de üzerinde durulması gereken bir husustur (Benligiray, 2016:213). Ödüllendirme, yüksek performansın sürdürülmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması açısından önemlidir.

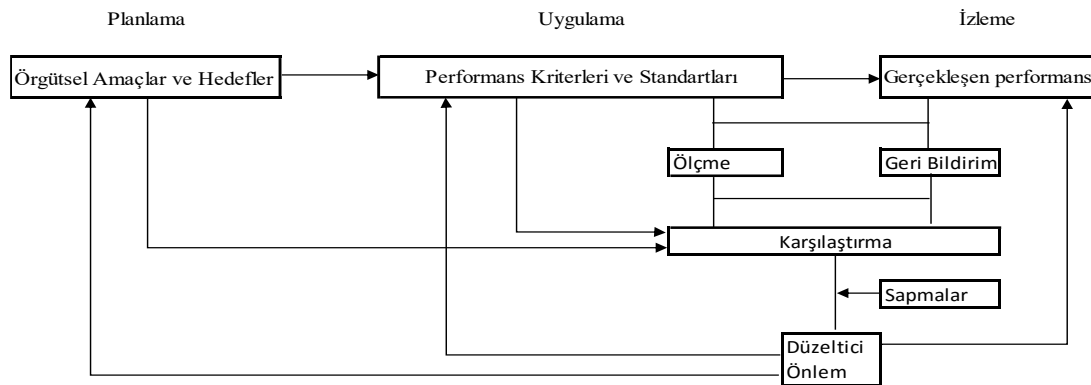
Performans geliştirme, işgörenlerde var olan potansiyeli ortaya çıkarma ve becerilerinin etkinliğini arttırma süreci olarak da nitelendirilebilir (Akt. Mayatürk, 2011:113). Bu süreçte performans düşüklüğü analizleri neticesinde tespit edilen sebepler göz önünde bulundurularak her çalışan için bir gelişim planı hazırlanır. Performans düşüklüğünün sebepleri çok çeşitli olabilir. Bunlar; işletme politika ve uygulamaları ile ilgili faktörler, iş ile ilgili faktörler, kişisel faktörler, dışsal faktörler

olarak gruplandırılabilir (Benligiray, 2016:213; Uyargil, 2008:129-130). Başka bir yaklaşıma göre performans düzeyi; işgörenin bilgi, beceri, yetenekleri, iş gördüğü çevre şartları ve çalışanın bu konudaki isteği ve motivasyonuna bağlıdır (Ergeneli vd., 2016:204). Bu açıdan performans geliştirme sürecinde gelişim planları hazırlanırken performans sonuçlarının nedenleri bütünsel olarak analiz edilmelidir. Sonuçları oluşturan etmenler doğru belirlenmedikçe gelişim planları beklentileri karşılayamayacaktır.

Hazırlanan gelişim planı, işgörenin kişisel özelliklerine ve yürüttüğü pozisyondan beklentilere göre insan kaynakları birimi ile koordineli olarak yönetici tarafından hazırlanır. Yöneticiler; işgörenlerin kişisel özellikleri, beklentileri ve üstlendikleri görevlerin türüne göre çok çeşitli gelişim stratejileri uygulayabilirler. Bu stratejiler; örgütsel hedefler, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve işgören profiline göre değişebilir.

Çalışanların performansını geliştirmek için danışmanlık, eğitim, koçluk-mentorluk, geribildirim görüşmeleri, işe yönelik değişiklikler, disiplin uygulamaları, çalışanlarla yapılan psikolojik sözleşmeye yönelik çalışmalar gibi faaliyetler durumsal olarak uygulanabilir (Uyargil, 2008:131-150; Mayatürk, 2011:140-146). Bu çalışmalar, beklentiler ve şirketin belirleyeceği öncelikler çerçevesinde ayrı ayrı veya birlikte karma olarak da uygulanabilir. Bu stratejilerin etkinliğinin ölçülmesi ve iş sonuçlarına yansıyor yansımadığının kontrol edilmesi de gerekir. Performans yönetim süreci, örgütsel amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrol edildiği bir süreçtir. Bu açıdan stratejik kontrol döngüsü olarak da adlandırılabilir.

Stratejik kontrol döngüsü aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 3.2: Performans Yönetiminde Stratejik Kontrol Döngüsü (Benligiray, 2016:193)

3.6. Performans Değerlendirme Teknikleri

Performans değerlendirme, örgütlerde sanayileşme ile 1900'lü yıllardan beri uygulanmakta ve yaşanan gelişme ve değişimlere göre yenilenmektedir. Performans değerlendirmenin birçok yol, yöntem ve tekniği vardır. Her işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün dinamiklerine, işin yapısına, çalışanların profiline ve örgüt kültürüne göre uyguladığı yol ve yöntem farklıdır (Güney, 2015:203).

Bazı araştırmacılar bu yöntemleri; bireysel performansa dayalı sistemler, ortak kriter ve standartlara dayalı yöntemler, kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler (Göksel, 2013:49) olarak sınıflandırırken bazıları; karşılaştırmalı yöntemler, mutlak standartlara dayalı yöntemler, sonuç odaklı yöntemler (Ergeneli vd., 2016:189) olarak sınıflandırmaktadır. Can ve diğerleri ise; karşılaştırmalı standartlar, mutlak standartlar, amaç-sonuç yönelimli yaklaşımlar, doğrudan ya da nesnel indeksler ve 360 derece yaklaşımı olarak sınıflandırmışlardır (Can vd., 2012:241). Bu çalışmada geçmişten günümüze, klasik değerlendirme teknikleri ve modern değerlendirme teknikleri olarak ele alınmıştır.

3.6.1. Klasik değerlendirme yöntemleri

Daha çok klasik yönetim anlayışının hâkim olduğu dönemlerde yoğun olarak kullanılması dolayısıyla klasik olarak nitelendirilmişlerdir. Kapsamlı performans sistemleri kurmak, belli büyüklüğün altındaki örgütler için çok maliyetli olduğundan klasik yöntemler hâlen günümüz örgütlerinde durumsal olarak uygulanabilmektedir. Klasik yöntemler; grafik değerlendirme yöntemi, kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemi, tanımlayıcı metin tipi değerlendirme yöntemi, kritik olay yöntemi, derecelendirme ve puanlama yöntemi, karşılaştırma ve sıralama yöntemi, davranış değerlendirme ölçeği ve zorunlu dağılım başlıkları altında aşağıda incelenmiştir.

3.6.1.1. Grafik değerlendirme yöntemi

En yaygın kullanılan tekniklerden biridir. Bu yöntemde iş ile ilgili nitelikler ve bunların seviyelerini ölçen bir skala kullanılarak işgörenler alt alta sıralanarak değerlendirilir (Özer vd., 2017:298). Bu yöntem ile bilgi, beceri, yetenek, kalite bilinci, sorumluluk benzeri nitelikler birlikte göz önüne alınarak ölçülür. Ölçekler geliştirilirken iş analizi ya da kritik olaylar yöntemi ile başarı boyutları belirlenir (Can vd, 2012:249). Rakamların ve skalaların kullanılması sebebi ile subjektifliği azaltması

ve bütün personelin tek bir tabloda birbirleri ile karşılaştırılabilir olması dolayısı ile tercih edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013:201; Güney, 2015:205).

3.6.1.2. Kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemi

Kontrol listesi yönteminde öncelikle değerlendirilecek özellikler ve davranışlar ile bunu tanımlayan ifadeler oluşturulur. Bu özellik ve davranışlara bağlı ifadeler çoğunlukla işletmedeki uzman kişiler tarafından kritik olaylara göre belirlenir. Bu ifadeler, işletme için önem sırasına göre de ağırlıklandırılır (Ergeneli vd., 2016:194). Değerlendiricinin, kontrol listesinden, performansı en doğru anlatan ifadeyi seçmesi sağlanır (Güney, 2015:208). Bu yöntemin geliştirilmesi, maliyetli ve zaman alıcıdır. Ayrıca değerlendiricinin fazla hoşgörülü davranmasına yol açabilen bir yöntemdir (Tuna, 2016:348; Ergeneli vd., 2016:195). Bu sakıncayı gidermek için zorunlu seçim yöntemi kullanılır. Böylece değerlendiriciler daha objektif olmaya zorlanmış olur. Bu yöntemde göre yine benzer şekilde ifadeler tespit edilir. Değerlendiriciden bu ifadelerden “çok uyan” ve “az uyan” şeklinde değerlendirme yapması istenir. Değerlendiriciler bu ifadelerin puanlarını bilmez. Puanlamayı insan kaynakları birimi yapar (Bingöl, 2016:401). Bu yöntemin en önemli avantajı, değerlendiricilerin gereğinden fazla hoşgörülü davranmaları olarak ifade edilen esneklik eğilimi, gereğinden fazla hoşgörüsüz davranmaları olarak ifade edilen katıllık eğilimi ve çalışanın öne çıkan tek bir özelliğine göre değerlendirmek olarak ifade edilen hâle etkisi gibi hataları azaltması ve objektif sonuçlar elde edilmesine katkı sağlamasıdır (Ergeneli vd., 2016:196).

3.6.1.3. Tanımlayıcı-metin tipi değerlendirme yöntemi

En kolay uygulanabilen değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde çalışanın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri, kapasitesi, diğer çalışanlarla ilişkileri gibi konular öykü biçiminde metinsel olarak ifade edilir (Göksel, 2013:50). Bu yöntemde göre yönetici kendisine “Çalışanın güçlü veya geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?” sorularını sorup metinsel olarak cevap verir. Herhangi bir form veya eğitime gerek yoktur (Sims, 2002:206). Bu yöntem diğer yöntemlerle kullanıldığında daha yararlı sonuçlar verir. Bu yöntemde değerlendiricilerin yazılı ve sözlü ifade kabiliyetinin iyi düzeyde olması, doğru tespitlerin yapılması açısından kritik öneme sahiptir (Güney, 2015:212). Ölçümler niteliksel olduğu için karşılaştırma yapma imkânının zor olması ve değerlendiricilerin şahsi kanaatlerini taşıması dolayısıyla eleştirilen bir yöntemdir

(Can vd., 2012:245).

3.6.1.4. Kritik olay yöntemi

Kritik olay, bir işte başarı ya da başarısızlığı temsil eden davranışlar olarak ifade edilebilir (Benligiray, 2016:205). Kritik olay yönteminde, değerlendirici personeli iş başında gözlemleyerek başarılı ve başarısız davranış ve ifadeleri kaydeder (Şendoğdu, 2014:84). Bu yöntemde personelin kişilik özelliklerinden ziyade işi ile ilgili davranışsal özellikler değerlendirilerek geri bildirim yapılır. Böylece eksik yönlerle ilgili farkındalık sağlanarak gelişim sağlanır (Can vd., 2012:245). Bu tekniğin en uygun kullanım alanı, iş performansı ile doğrudan ilgili olayların tespit edilebileceği durumlardır. Subjektif kriterlerin olduğu durumlarda bu tür kritik olaylar değerlendirmeyi daha objektif hâle getirmektedir (Göksel, 2013:58). Bu açıdan diğer yöntemlerle destekleyici nitelikte kullanılması tavsiye edilmektedir (Sims, 2002:205). Yöneticinin sürekli çalışanını takip etmesi ve çalışan kendisini gözlemleniyor olarak hissetmesi bazı rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. Ayrıca kritik olayların, çalışanların performansındaki etkisini tespit etme zorluğu ve farklı olayları karşılaştırma güçlüğü bu tekniğe yapılan eleştirilerdendir (Göksel, 2013:58; Uyargil, 2010:66).

3.6.1.5. Derecelendirme ve puanlama yöntemi

Derecelendirme yönteminde işgörenler bir bütün olarak değil iş ile ilgili belli kriterlere göre değerlendirilirler. Çalışanlar; iş bilgisi, iletişim, takım çalışmasına uyum, verimlilik, planlama ve organizasyon, inisiyatif kullanabilme gibi kriterler çerçevesinde değerlendirilirler (Tuna, 2016:350). Belirlenen kriterler çok yetersizden, çok yeterliye kadar 5’li bir skala ile değerlendirilir. Derecelendirme yönteminin daha gelişmiş modeli ise skaladaki ifadelerin puanlandırılarak yapılmasıdır. Skaladaki her ifadenin bir puan katsayısı olur. Buna göre işaretlenen seçenek, belirlenmiş olan puanla çarpılarak performans puanı hesaplanır (Sabuncuoğlu, 2012:204). Performans sonucu rakamlarla ifade edilebildiğinden idari kararlarda rahatlıkla kullanılabilir. Ancak performans boyutları ve seviyelerinin değerlendirici tarafından tam anlaşılabilmesi ile değerlendiricilerin ortalama puan verme eğilimi olarak ifade edilen “merkezilik eğilimi”, hoşgörüsüz davranması olarak ifade edilen “katılık eğilimi” ve tek bir özelliğe göre değerlendirme olarak ifade edilen “hâle etkisi” gibi hatalara açık bir yöntemdir (Ergeneli vd., 2016:193).

3.6.1.6. Karşılaştırma ve sıralama yöntemi

Karşılaştırma yöntemi ile işgörenler birbirleri ile karşılaştırılırlar. Yani her bir iş gören diğer iş görenler ile karşılaştırılır. Karşılaştırma neticesinde diğerinden iyi olanın yanına (+) işareti konulur. Karşılaştırma neticesinde en fazla (+)'yı alan işgören en yüksek performans puanını almış olur (Benligiray, 2016:201; Sims, 2002:205; Göksel, 2013:54). Çalışan sayısının az olduğu örgütlerde düşük maliyet ile kısa sürede sonuç alınabilen bir yöntemdir. Fazla çalışanı olan örgütlerde de kullanımı efektif değildir (Güney, 2015:208). Bu yöntem, işgöreni belli kriterler yerine genel olarak değerlendirmesi dolayısı ile eleştirilere konu olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012:200).

Sıralama yönteminde ise üstler astlarını belli kriterlere göre en başarılıdan en başarısız doğru sıralar (Bingöl, 2016:397). Sıralama yöntemi en ekonomik ve kolay uygulanabilen bir yöntemdir.

3.6.1.7. Davranış değerlendirme ölçeği

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin diğer standart ölçeklerden farkı direkt iş ile ilgili davranışlara yönelik ölçüm amacı taşımasıdır (Güney, 2015:214). Davranış değerlendirme ölçeği, grafik değerlendirme ile kritik olay yönteminin kombinasyonu ile oluşur (Sims, 2002:206). Davranışsal değerlendirme ölçeğinin hazırlanması için ilk aşama, iş ve süreçlerle ilgili kritik olayların belirlenmesidir. Kritik olaylar belirlendikten sonra her kritik olayın ilgili olduğu kriterler belirlenir. Daha sonra her kriter için kritik olaylar kapsamında davranış göstergeleri derecelendirilir. Böylece davranış değerlendirme ölçeği hazırlanmış olur. Bu yöntemin sonuçları işgörenler için gelişim fırsatları sunar (Can vd., 2012:251). Çünkü her bir kriter ile ilgili beklenen davranış ve bunun düzeyi bilinmektedir. Ölçeğin en büyük dezavantajı, hazırlanmasının titiz bir çalışma gerektirmesi sebebiyle uzun zaman almasıdır (Ergeneli vd., 2016:198).

3.6.1.8. Zorunlu dağılım yöntemi

Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının 5'li bir skalada normal dağılım eğrisine uygun bir şekilde dağılmasını sağlayan bir yöntemdir (Dolgun vd., 2012:179). Değerlendirme sonuçlarının dağılım eğrisinin herhangi bir noktasında kümelenmesini engellemek için geliştirilmiştir (Can vd., 2012:243). Yani çalışanların %10'u olağanüstü başarılı, %20'si çok başarılı, %40'ı orta seviyede başarılı, %20'si düşük derecede başarılı,

%10'u da yetersiz olarak belirlenir. Bu yöntem ile çalışanların aynı şekilde değerlendirilmesinin ve kayırılmasının önüne geçilmiş olur (Tuna, 2016:353). Bu yöntem çok sayıda değerlendiren ve değerlendirilenin olduğu örgütlerde kullanılır (Güney, 2015:210). Böylece performans sistemine olan güvenin artmasına katkı sağlanır.

3.6.2. Modern değerlendirme teknikleri

Örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede ve çalışan profilinde meydana gelen gelişmeler, performans değerlendirme yöntemlerinde de değişim ve gelişmelere sebep olmuştur. Özellikle teknolojik gelişmeler ile bilgi çağının, çalışan profilinde ve örgüt yapılarında meydana getirdiği değişiklikler daha objektif, adil ve kapsamlı yöntemlere olan talebi arttırmıştır. Modern teknikler, klasik yöntemlerin eksikliklerini tamamlamak için beklentilere ve ortaya çıkan problemlere göre geliştirilmiştir. Modern teknikler; 360 derece değerlendirme yöntemi, başarı kayıtları yöntemi, alan incelemesi yöntemi, davranışsal değerlendirme skalaları, amaçlara göre yönetim ve değerlendirme merkezi uygulamaları alt başlıkları ile aşağıda incelenmiştir.

3.6.2.1. 360 derece değerlendirme yöntemi

Performans değerlendirme sisteminin en önemli amaçları arasında çalışanlara geri bildirim vererek onların motivasyonlarını arttırmak ve başarılarına katkı sağlamak yer alır. Ancak çalışanların değerlendirme sistemine karşı duydukları tatmin düzeyi, sistemin etkinliği açısından önemlidir. Sistemin adilliği, şeffaflığı, objektifliği, kriterlerin belirlenmesinde çalışanların katkılarının alınması gibi hususlar çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları tatmini etkileyen faktörlerdir. Özellikle sistemin adilliğine dair olumsuz bir algı sistemi büsbütün başarısızlığa götürebilmektedir (Baltacıoğlu ve Burgazoğlu, 2014:64). Bu sebeple sisteme ilişkin algının yönetilmesi ve performans sonuçlarının kabul edilebilir düzeyde adaleti sağlaması gerekir. Performans sistemi ile ilgili hataları azaltmak ve sistemin kabul edilebilir düzeyde adaleti sağlaması için değerlendirmenin tek bir kaynak yerine çoklu kaynaklar tarafından yapılması hususu gündeme gelmiştir.

360 derece performans değerlendirmenin amacı işgörenin sadece üstü tarafından değil, kendisi, iş ilişkisi içinde olduğu amirleri, çalışma arkadaşları, iç ya da dış müşterileri ve tedarikçileri tarafından değerlendirilmesidir (Bingöl, 2016:392). Böylece çalışan tek bir bakış açısı ile sığ bir şekilde değerlendirilmemekte, çok yönlü ve objektif bir

şekilde değerlendirilmiş olmaktadır (Ergeneli vd., 2016:185). Değişik bakış açıları ile değerlendirilen işgörenin kendisine verilen geri bildirimini kabul etmesi daha kolay olmaktadır. Bu yöntem ile çalışanın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri, farklı değerlendiriciler tarafından tespit ve teyit edildiğinden sonuçlara göre aksiyon almak konusunda işgören daha istekli ve kararlı olmaktadır.

Sürecin sağlıklı işlemesi için gizlilik ilkelerine riayet, değerlendirmelerin net olabilmesi için kriterlerin ve yetkinlik modellerinin doğru bir şekilde oluşturulması ile gelen bütün görüşlerin değerlendirilmesi gerekir (Güney, 2015:221). Ayrıca farklı değerlendiriciler için hazırlanan değerlendirme formlarındaki soruların ve yetkinlik tanımlarının, değerlendirici profiline anlayabileceği hâle getirilmesi de gerekir.

3.6.2.2. Başarı kayıtları yöntemi

Bu yöntem, işgörenlerin başarılarının temel alındığı bir yaklaşımdır. Buna göre çalışanların iş görme esnasında elde ettiği başarılar listelenerek kayıt altına alınır. Daha sonra bu başarılar ilerleyen dönemlerde kişinin bir üst unvana terfi ettirilmesi, ek görevlerin verilmesi ve ücretlendirilmesi amacı ile kullanılır. Çalışanların sadece başarılarına odaklanıp geliştirilmesi gereken yönlerini ihmal etmesi, bu yöntemin eleştirilen yönlerindedir (Güney, 2015:213). Bu yöntem, çalışanın güçlü yönlerini ortaya çıkartan bir yöntemdir. Kayıt altına alınan başarı listesi bütünsel olarak incelendiğinde çalışanın başarılı olduğu alanların hangi boyutlarda olduğu ortaya çıkar. Çalışanın başarılı yönleri göz önüne alınarak örgütün hangi biriminde ve hangi pozisyonlarda çalıştırılmasının en uygun olacağı ile ilgili fikir vermesi açısından önemlidir. Ancak sadece başarıya odaklanması dolayısı ile diğer yöntemlerle destekleyici nitelikte uygulanması daha isabetli olur.

3.6.2.3. Alan incelemesi yöntemi

Bu yöntem, değerlendirilecek olan bir kişinin iş ortamındaki değerlendiriciler tarafından iş ortamında iş görürken yaptıkları gözlemler vasıtası ile yapılan bir değerlendirme türüdür (Bingöl, 2016:402). İnceleme ve gözlem esnasında işgörenlerin yöneticilerinden kişi ve iş ile ilgili bilgi ve fikir alınır. Gerektiğinde işlerle ilgili problemler ve çözüm önerileri de ele alınır. Çalışmalar tamamlandığında bir rapor hazırlanarak insan kaynakları birimine sunulur. Çok zaman ve kaynak gerektiren bir yöntem olduğu için az çalışanı olan örgütlerde tercih edilmektedir (Güney, 2015:214). Birçok kişi tarafından gözlemlenmesi dolayısı ile işgören ile ilgili objektif ve işe

yönelik değerlendirme yapılmış olur. Ancak işgöreni rahatsız edici şekilde yapılmaması ve amacın işgörene anlatılarak desteğinin alınması, yöntemin sağlıklı uygulanması için gereklidir. Gözlemler neticesinde elde edilen veriler, diğer çalışanların da başarılı olması için gerekli kriter ve yetkinliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Hatta kötü performansa nelerin sebep olduğu da bu yöntemle ortaya çıkarılabilmektedir.

3.6.2.4. Davranışsal değerlendirme skalaları

Geleneksel skalaların sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş skalalardır. Davranışsal beklenti ve davranışsal gözlem skalaları olarak iki ana başlıkta gruplanır. Davranışsal beklenti skalaları işgörenleri kişilik özellikleri ile değil, iş gereklerine bağlı olarak göstermeleri gereken davranışları ve bu davranışların gerçekleştirilme düzeyine göre değerlendirilmesi esasına dayanır (Uyargil, 2008:62). Yani çeşitli performans boyutlarına göre kritik olayları da içeren başarılı ve başarısız performansı ifade eden davranışlara göre değerlendirilir (Benligiray, 2016:204). Kritik olaylara göre hazırlanan davranışlar 7 ya da 10'lu bir skalada düzenlenir ve değerlendirme gerçekleştirilir (Can vd., 2012:251). Skaladaki her puan aslında bir performans düzeyini göstermektedir.

Davranışsal gözlem skalalarında ise yine iş ile ilgili kritik olaylardan istifade edilmekte ancak çalışan bu davranışları gösterme sıklığına göre değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışanın performansını temsil eden bir davranışın seçilmesi yerine o performans kriteri ile ilgili tüm kritik davranışların göz önüne alınarak değerlendirilmesini sağlar (Ergeneli vd., 2016:197). Davranışsal gözlem skalası beklenti skalasına göre geri bildirim kolay olduğu ve astlar tarafından daha çok kabul gören bir yöntemdir (Uyargil, 2008:65). Davranışsal kriterler aslında işgörene nasıl başarıya ulaşacağını göstermesi bakımından önemlidir. İşgörene davranışsal kriterlerin özellikle iş boyutuna ve hedefine katkı sağladığını anlatmak, işgörenin motivasyonunu arttırmakta ve beklenen davranışları gösterme çabalarını arttırmaktadır.

Bu yöntemin hedeflerle bütünleşik bir şekilde uygulanması, davranışların hedeflere ulaşmadaki katkısının tespit edilmesini de sağlamaktadır. Böylece doğru davranış göstergeleri ortaya çıkmakta, hedefe katkısı olmayan davranışların yerine yeni davranışlar belirlenmektedir. Dolayısıyla sistem her dönem kalibre edilmiş olmaktadır.

3.6.2.5. Amaçlara göre yönetim yaklaşımı

Bu yaklaşımda işgörenin davranış ve özelliklerinden ziyade iş sonuçları önem kazanır. Yönetici ve astın amaçları, sorumlulukları ve sonuçları birlikte belirledikleri bir süreçtir. Her ne kadar bir planlama tekniği olarak ortaya çıkmış ise de bir performans değerlendirme yöntemi olarak da kullanılmaktadır (Can vd., 2012:253). Bu yönteme göre yönetici ve çalışan birlikte hedefleri belirler. Hedefler objektif ve yazılı olarak belirlenerek belli dönemlerde bunların üzerinden geçilir.

Geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak için kullanılan modern bir yaklaşımdır. Performans yönetim sürecinin aşamalarının üst ve astın katılımı ile birlikte gerçekleştirildiği, böylece değerlendirme sürecinin etkinliğinin artırıldığı bir yöntemdir (Tuna, 2016:354). Bu yöntem ile yönetici ve çalışan bir araya gelerek, iş tanımları da göz önüne alınarak karşılıklı olarak elde edilmek istenen sonuçlar belirlenir. Bu görüşmelere her iki tarafın da hazırlıklı gelmesi, sürecin etkinliğini artırır. Sürecin her aşaması yönetici ve astı tarafından birlikte sürdürülür. Değerlendirme sürecinde yönetici astı gözlemler ve ona geri bildirimde bulunur. Süreç sonunda performans sonuçları incelenerek performans hedeflerine ulaşamama sebepleri ve çözüm yolları aranır.

Bu yöntemin en önemli faydası astın da sürecin içinde bulunması dolayısı ile örgüt hedeflerinin hem çalışan hem de yönetici tarafından sahiplenilmesinin sağlanmasıdır. Bu yöntem sırasıyla; amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, bireysel kontrol ve sistemli denetim aşamalarından oluşur (Güney, 2015:218-219). Her yönetim aracı bütün örgütler için uygun olmadığı gibi bu yöntem de esnek olmayan örgütler için uygun değildir.

Bu yöntem işin üzerinde kontrol sahibi olan işgörenler ile yönetsel alanda çalışan kişiler için daha uygundur. İş üzerinde kontrolü az olan alt pozisyonlarda uygulanmaya çalışıldığında kontrol edilebilen değişken sayısının az olması dolayısı ile moral bozukluklarına ve motivasyonsuzluklara sebep olmaktadır.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımı, çalışan katılımının sağlandığı ve çalışanın güçlendirildiği bir yöntemdir. Bu açıdan örgüt hedeflerine ulaşmak için kullanılabilen etkin bir yöntemdir. Bu yöntemin örgütlerin başarısı için önemli birer unsur olan çalışanın bağlılığını ve motivasyonunu arttırdığını söylemek mümkündür.

3.6.2.6. Değerlendirme merkezi yöntemi

Değerlendirme merkezi yaklaşımı, iş görenin yetkinlikleri çerçevesinde potansiyelini tespit etmek üzere uygulanan bir yöntemdir (Benligiray, 2016:207; Noe, 2009:320). Bu yöntemde değerlendirilecek olan kişiler iş dışındaki bir ortamda uzman değerleyiciler tarafından ölçülmek istenen yetkinlikler çerçevesinde belli test ve yöntemlerle değerlendirilir.

Lidersiz grup çalışmaları; rol oynama, iş öncelikleri, yönetici ajandası, sunum ve vaka analizi gibi tekniklerle kişilerin yetkinlikleri bir kaç gözlemci tarafından aynı anda değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2013:208). Burada değerlendirilmek istenen yetkinliklerin iş tanımları, kişinin pozisyonu ve üsteleneceği rolün göz önünde bulundurulması gerekir. Değerlendirici uzmanların iyi eğitilmesi ve konusunda uzman kişilerin olması, yöntemin başarısını etkileyen önemli faktörlerdendir (Can vd., 2012:255). Bu yöntem işgörenlerin işe yerleştirilmelerinde, ücret belirlenmesinde ve kariyer planlamasında da kullanılmaktadır. Bu yöntem ile işgörenin gerçek iş ortamında ne kadar performans göstereceğini gerçek vakalar üzerinden görmek mümkün olmaktadır.

Bu yöntem örgüt için maliyet oluşturan ve geri dönülmesi zor hataların önüne geçmesi açısından tercih edilmektedir. Örneğin bu yöntem ile yanlış bir işe alım veya terfi kararı engellenebilmektedir. Benzer şekilde verilen doğru kararların da teyit edilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan örgütler tarafından kullanılması tavsiye edilen yöntemlerdendir.

4. ÜCRET KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, AMACI, BİLEŞENLERİ VE SİSTEMLERİ

4.1. Ücret Kavramı ve Tanımı

Ücret; işgörenler, yöneticiler, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler gibi işletme paydaşları başta olmak üzere bütün toplumu etkileyen önemli bir konudur. Bugüne kadar iktisat, ekonomi, siyaset, hukuk ve çalışma ekonomisi gibi birçok disiplin tarafından ele alınmıştır (Sadullah vd., 2015:351). Toplumun birçok kesimini etkilemesi ve birçok bilim tarafından ele alınması dolayısı ile her dönem önemli bir konu olmuştur.

Ücret, bir örgütte çalışma karşılığı işgörene sağlanan para veya para ile ölçülebilen maddi menfaatler olarak tanımlanabilir (Ergeneli vd., 2016:301). Başka bir tanıma göre ücret, işgörenin bedensel ve zihinsel emeğinin karşılığı olarak ödenen parasal bedeldir (Akt, Sabuncuoğlu, 2012:243). Yani mal ve hizmet üretmek için direk ya da endirekt olarak ortaya konulan zihinsel ve fiziksel emek için ödenen aynı ve nakdi bedel olarak ifade edilebilir (Benligiray, 2016:225). Ücretin ödenebilmesi için örgüt ile işgören arasında belli şartlar çerçevesinde bir iş ilişkisinin var olması gerekir. Yani işgörenin meşru bir anlaşma ile örgütte çalışması gerekir. Bu açıdan bakıldığında ücret, işgörenin bir örgütte çalışması veya hazır bulunması neticesinde kendisine belli esaslara göre ödenen parasal karşılıklar olarak ifade edilebilir. Güney, ücreti; “belli bir zaman diliminde yapılan işler için çalışana ödenen para” olarak tanımlamıştır (Güney, 2015:252). Özetle ücret, insan kaynağının ortaya koyduğu her türlü emek ve performans karşılığında ödenen bir bedeldir.

Ücret, etkilediği gruplar tarafından farklı olarak ele alınmaktadır. İşgören tarafından iş karşılığı alınan bedel olarak ifade edilirken işveren açısından amaçlarına ulaşmak için istihdam edilen işgörelere emekleri karşılığında verilen parasal menfaatler olarak görülür. Ücretler, işverenler tarafından önemli bir maliyet unsuru olarak görülür (Kaymaz, 2010:2). Ayrıca işgöreni kuruma çekmek, onun kurumda verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak ve onu motive etmek için bir araç olarak kullanır. Devlet

açısından bakıldığında ücretler hem sosyal ve ekonomik kalkınmanın bir göstergesi hem de vergilendirilen önemli bir gelir kalemidir.

4.2. Ücretin Önemi ve Amacı

Ücret, bütün toplum kesimlerine etkisi itibari ile ülkemizde ve bütün dünyada çok önemli bir konudur (Güney, 2015:252). Örgütler ücreti, amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duydukları iş gücünü örgüte çekmek, örgütte tutmak, tatmin etmek ve motive etmek için kullanırlar. Bu sebeple örgütlerin katlanmak zorunda oldukları önemli bir maliyet kalemidir. Örgüt stratejilerinin uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. Nitelikli işgörenlerin örgüte cezbedilmesi ve onları tatmin edecek ücretlerin verilmesi, örgüt stratejilerinin yerine getirilmesini etkin hâle getirmektedir. Bunun yanında işgörenlerin motivasyonları, iş tatminleri ve kuruma bağlılıkları da örgütün başarısı için önemli bir faktördür. Bu açıdan bakıldığında işgörelere verilen ücret önemli bir maliyet kalemi olmasına rağmen örgütlerin amaçlarına ulaşmasında da kilit bir rol üstlenmektedir.

İşgören açısından değerlendirildiğinde ücret, işgörenin geçim kaynağı olması sebebi ile temel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Yani işgörenin kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin; barınma, yiyecek gibi temel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Ayrıca ücret, işgörenin güvenlik ihtiyacının karşılanması, statü ve saygınlık elde etme ve toplum tarafından kabul görülme ihtiyacının karşılanması için kullandığı bir araçtır (Benligiray, 2016:228). İşgörenler aldıkları ücret ile örgütlerin kendilerine verdikleri değer ve önem derecesini de tespit ederler. Yani aldıkları ücret seviyesini diğerleri ile karşılaştırıp yaptığı işin örgüt için değerini öğrenmiş olurlar (Bingöl, 2016:422). Ücret, işgörenlerin iş tatminini ve bağlılığını etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Özetle, işgörenin toplumda yaşam standardı elde etmesini ve sürdürmesini sağlayan önemli bir unsur olduğu söylenebilir.

Devlet açısından konuyu değerlendirdiğimizde, kamu maliyesi açısından ücretlerden alınan verginin önemli bir gelir kaynağı olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla ücretler ve ücret düzeyi ülkedeki toplam yatırımları, işsizlik oranlarını, ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeyinin belirlenmesi açısından önemlidir (Kaymaz, 2010:3). Ücret, toplumların refah seviyesinin ve gelir adaletinin de önemli bir göstergesi niteliğindedir. Devletin vatandaşa hizmet sağlaması için gerekli olan gelirin bir

kısmını ücretlerden aldığı düşünülduğünde devlet açısından kritik bir konu olarak görülmektedir.

Sendikalar açısından değerlendirdiğimizde ücret, toplu iş sözleşmelerinin en önemli unsuru olarak kabul edilir. Üyelerinin refahını ve gelirlerini artırma çabasında olan sendikalar için en kilit pazarlık konusu olan ücret, diğer sosyal yan haklardan daha çok üzerinde durulan bir konudur (Bingöl, 2016:423; Benligiray, 2016:228). Böylece sendikalar, üyeleri üzerinde etkinliklerini sürdürerek varlıklarını devam ettirirler. Yeni üyelerin elde edilmesi ve sendikaların güçlenmesi, toplu pazarlıklarda elde edilen başarı ile doğru orantılıdır.

Ücretin örgütlerde kullanım amaçlarını; nitelikli işgöreni cezbetme, mevcut işgörenleri elde tutma, verimli bir şekilde çalışmalarını sağlama, motive etme, iş tatminini artırma, örgüt hedeflerine yöneltme ve örgüt performansını artırma olarak ifade etmek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2012:245-246). Ücretler; motivasyon, büyüme ve verimlilik sağlamanın yanında çalışanların tek bir amaç etrafında toplanmasına, örgüt kültürünün benimsenmesine ve geliştirilmesine de önemli katkılar sağlar (Sims, 2002:246). Bunların haricinde çalışanlar arasında eşitlik sağlama ve hukuka uymak da ücretin kullanım amaçları arasında sayılabilir (Kaymaz, 2010:13-14). Özetle ücret, örgütlerin amaçlarına ulaşması için insan yönetimini sağlayan ve kolaylaştıran faaliyetleri yerine getirmesi için kullandığı bir araç niteliği taşımaktadır. Ücret, örgütlerde bir sistem dâhilinde belli ilkeler çerçevesinde uygulandığında örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan kritik bir faktördür.

4.3. Ücret Bileşenleri

Ücret, çalışana emeği karşılığı ödenen maddi menfaatler toplamıdır. Maddi menfaatler doğrudan ve dolaylı ödemeler olarak iki ana kısma ayrılır. Doğrudan ödemeler temel ve değişken ücret olarak, dolaylı ödemeler ise ek yararlar ve sosyal yardımlar olarak iki alt başlıkta gruplanabilir. Dolayısıyla ücretin başlıca bileşenlerini temel ücret, değişken ücret ve ek yararlar ve sosyal haklar şeklinde ifade etmek mümkündür (Çetin vd., 2017:186). Örgütlerde çalışanlara verilen maddi menfaatler bu üç sınıflandırmaya göre verilir. Temel ve değişken ücretler çalışanın yaptığı işin değeri, kişinin yetkinliği ve gösterdiği performansa göre ödenir (Ergeneli, 2016:301). Ücret bileşenleri belli bir sistematik içinde belli paketler hâlinde ödendiğinde amaca uygun sonuçlar elde

edilmesini sağlar. Yani toplam ücret içinde temel ücret, değişken ücret ve yan hakların hangi oranlarda ödeneceğinin belirlenmesi gerekir.

Örgütler; sektör dinamikleri, çalışan profili ve beklentileri doğrultusunda bu ücret paketlerini oluştururlar. Bazı sektörlerde temel ücretin toplam ücret içindeki payı düşük tutulurken değişken ücretlerin payı daha büyük olabilmektedir. Örgütlerin sektördeki konumuna göre de değişebilen ücret paketleri, maliyetler çerçevesinde hassas bir şekilde uygulanmaktadır. Örneğin piyasaya yeni giren bir örgüt, yetenekli iş gücünü kuruma çekmek için toplam ücret paketini yüksek tutarken uzun süredir piyasa üstünlüğünü koruyan örgütler daha düşük bir ücret paketi uygulayabilmektedir. Örgütlerin rekabet stratejilerine göre de değişen ücret paketleri iyi yönetildiğinde hem işgören hem de örgüt için en verimli sonuçların elde edilmesini sağlar. Ücret bileşenleri aşağıda; temel ücret, değişken ücret, ek yarar ve sosyal haklar başlıkları altında incelenmiştir.

4.3.1. Temel ücret

Maaş olarak da nitelendirilen temel ücret, bütçe doğrultusunda işgörene belirli bir zaman dilimi için garanti edilmiş ve yapılan işin örgüt için değerine göre belirlenmiş kök ücrettir. Temel ücret, toplam maddi menfaatler içindeki en temel ögedir. İş değerlemesi çalışmaları ile işlerin kurum için değerleri temel ücret çerçevesinde belirlenir. Temel ücret, işin örgüt için değeri haricinde işgörenin becerileri, yetenekleri, yetkinlikleri ve performansı gibi kişinin değerini de kapsayacak şekilde de belirlenir (Bingöl, 2016:420; Sadullah vd., 2015:354). Yani temel ücret, işin değerinin yanında kişinin de değerini ifade eden bir unsurdur. Örgütlerde önemli bir maliyet unsuru olan temel ücret; işgörenlerin, örgütlerden yaptıkları iş karşılığı bekledikleri temel unsurdur.

Temel ücret, örgütlerdeki alt pozisyonlar için toplam ücretin en büyük payını oluşturur. Motivasyon unsuru ve performans karşılığı olmayıp sadece çalışanın iş yerinde geçirdiği zamana karşılık ödenen bir ücret türü olması dolayısı ile örgütlerde problemlerin çözümüne fazla katkı sağlamaz. Temel ücret, belli bir düzeyde geliri garanti etmesi ve Maslow'un belirttiği fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasını sağladığı için işgörenler üzerinde önemli psikolojik etkiye sahiptir. Bu psikolojik etki, işgörenin en azından temel düzeyde görevlerini yerine getirme motivasyonuna, temel düzeyde örgüte bağlanma ve örgütsel vatandaşlık davranışının

gösterilmesine de katkı sağlar (Shields, 2007:234-235). Temel düzeyde beklentileri karşılamasının yanında insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesine de ortam hazırlar. Örgüt ile işgören arasındaki ilişkinin sürdürülmesi de temel ücrete bağlıdır. İş sözleşmesi devam ederken temel ücretin ödenmemesi, ilişkinin sona erdirilmesine sebep olmaktadır. Bu açıdan örgüt ile işgören arasındaki iş ilişkisinin temel unsuru olduğunu söylemek mümkündür.

Temel ücret zaman esasına göre ödenebileceği gibi üretim birimi başına da ödenebilir. Zamana göre günlük haftalık, aylık olabilirken birim başına ödenen durumlarda, metre, kilo, ton başına bir miktar olabilir (Benligiray, 2016:226). Temel ücret brüt veya net olarak banka yolu ile veya elden ödenebilir. Ödenme şekli ve periyodu örgüt ile işgören arasındaki anlaşmaya göre belirlenir. Bu anlaşma, psikolojik sözleşmenin temel unsuru olması açısından da önemlidir.

4.3.2. Değişken ücret

Teşvik edici veya özendirici olarak kişilerin performansı ve kuruma katkısı esas alınarak temel ücret haricinde verilen ek ödemeler, değişken ücret olarak nitelendirilir (Ergeneli, 2016:301). Değişken ücretin ödenip ödenmeyeceği, kişinin kuruma olan katkısı veya hedeflenen amaçlara ulaşip ulaşmaması ile ilgili olarak belirlenir. Bu sebeple temel ücret gibi garanti edilmiş değildir (Bingöl, 2016:469). Son yıllarda rekabet avantajı elde etmek ve çalışanların katkısını teşvik etmek için değişken ücretlerin toplam ücret içindeki oranının arttığı gözlemlenmektedir. Özellikle yönetsel kademelerde bu oran daha da artmaktadır.

Performansa ve hedeflere ulaşma düzeyine göre verilen değişken ücretler, işgörenin potansiyelinin ortaya çıkmasını da sağlar. Çünkü elde edilecek olan değişken ücret, işgören için cazip ise ödülü elde etmek için daha çok çaba ve gayret sarf edilecektir. Elde edilen başarı sonucu kazanılan değişken ücret, işgörenin manevi olarak da tatmin olmasına katkı sağlamaktadır. Değişken ücretler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen başarı, saygınlık ve toplumda kabul görme ihtiyaçlarının karşılanmasına da önemli katkılar sağlamaktadır.

Değişken ücretler özellikle beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerde uygulanan ve performanslarını arttırmak için kullanılan teşvik edici bir ücret türüdür. Özellikle satış personeli için yoğun olarak uygulanmaktadır. Hedeflere ulaşma düzeyine göre ödenen değişken ücretler, örgütte kurulan ücret sistemine göre aylık, 3 aylık, 6 aylık veya yıllık

olarak ödenir. Örgütler daha çok performans ve başarı elde etmek için satış personelinin temel ücretini düşük tutup değişken ücretini yüksek tutarlar. Satış personelinin alacağı primler ve elde edeceği kazançlar satış miktarına bağlı olarak değişken olduğundan bu konudaki gayret ve çaba üst düzeye çıkmaktadır. Son yıllarda artan rekabet ile birlikte üst düzey yöneticilerin potansiyellerinin ortaya çıkması ve performanslarının artması için değişken ücret uygulamaları daha çok tercih edilmeye başlanmıştır. Üst düzey yöneticilerin yıllık kazançlarındaki değişken ücret oranı artmaktadır.

4.3.3. Ek yararlar ve sosyal yardımlar

Ek yarar ve menfaatler, temel ücret ve değişken ücret haricindeki bütün menfaatleri kapsamaktadır. Bu ödemeler, işgörenin kuruma bağlılığına ve verimli çalışmasına pozitif katkılar sağlar. Örgütler ek menfaat ve yararlar vererek yetkin adayları cezbedip örgütte kalmalarını sağlar (Shields, 2007:320). Ek yarar ve sosyal menfaatler; kâr payı, ikramiye, yemek, servis, sağlık ve hayat sigortası, konut, yakacak yardımı, izinli ve raporlu günlerde ücretlerin ödenmesi ile yöneticilere lojman, araba, yakıt yardımı gibi ödemeler olabilir (Sabuncuoğlu, 2012:246). Bu ödemeler kişilere herhangi bir iş, görev, performans ve katkı karşılığı ödenmez. Bir örgütle çalışma ilişkisi dolayısı ile oluşan üyelik veya örgüt çalışanı sıfatı dolayısı ile ödenir (Sadullah vd., 2015:356). Son yıllarda parasal yan hakların yanında parasal olmayan yan haklar da örgütlerde uygulanmaya başlamıştır. Esnek çalışma, iş-yaşam dengesi programları, çalışan destek programları, sağlık programları gibi uygulamalar buna örnek gösterilebilir (Shields, 2007:332).

Yan haklar, belli bir standart paket olarak uygulandığı gibi seçmeli bir şekilde, esnek olarak da uygulanabilmektedir. Çalışana sağlanan ücret ve yan haklar, çalışan motivasyonu üzerinde önemli pozitif etkiye sahiptir (Singh ve Rana, 2014:128). Sağlanan ek menfaatler, çalışana ücret gibi maddi anlamda çok fazla katkı sağlamasa da işgörenin, bütçe ayıramama, öncelik vermeme gibi nedenlerle elde edemediği veya zaman ayıramadığı hususları yerine getirmesini sağlar. Böylece örgütler sosyal sorumluluklarını da yerine getirerek toplumsal huzurun oluşmasına ve artmasına da katkı sağlar. Örneğin çalışan annelere sağlanan kreş imkânı, çocuğun sosyal ve duygusal gelişiminin temin edilmesini sağlayacağından anne, çocuk ve nihayetinde toplum için faydalı bir faaliyet gerçekleştirilmiş olmaktadır.

4.4. Ücret Sistemleri

Örgütler; amaçlarına, stratejik planlarına, uyguladıkları insan kaynakları politikalarına, örgüt yapılarına, faaliyet gösterdikleri sektörün dinamiklerine ve bütçelerine göre bir ücret sistemi benimserler. Ücret sistemi, belirlenen ücret politikaları doğrultusunda ücreti oluşturan unsurların hangi bileşenlerden oluştuğu, bunların miktarının veya oranının belirlenmesini, çalışanların katkılarının neye göre nasıl belirlendiği ile bunların hesaplanması ve ödenmesi ile ilgili kural ve uygulamalar bütününe ifade etmektedir (Sadullah vd., 2015:364). Ücret sistemi hem uygulayıcılar hem de çalışanların rahatça anlayıp uygulayabileceği bir yapıda olması, böylece çalışanların ücret sistemine inancını sağlamak durumundadır (Ergeneli, 2016:302). Ücret sistemlerinin; adil, özendirici ve iş odaklı bir kurguya dayandırılması gerekmektedir.

Ücret sistemleri kurgulanırken, örgüt içinde bir denge kurulmasını sağlarken dış çevre ile rekabet etmeye ve yetenekleri kuruma çekmeye katkı sağlaması gerekmektedir (Çetin vd., 2017:187). Bunun yanında örgütün amaçlarına ulaşmasına da katkı sağlamalıdır. Ayrıca ücret sistemi kurulum çalışmalarında; ücretlerin piyasaya göre konumlandırılması, çalışanların yaptıkları işin niteliğine ve çalışma şekillerine göre ödeme türlerini belirlemesi, ücret artış ve düzeltme stratejisi de belirlenmelidir. Yönetim, ücret sistemi kurulurken ücret yapısı, ücret düzeyi ve işgören ücretlerini de tespit etmek konusunda etkin kararlar almak durumundadır (Ergeneli vd., 2016:303). Ücret sistemlerinin hedefi; anlaşılır, adil, şeffaf ve iş tatminini artıran bir sistem kurarak verimliliği ve örgütsel bağlılığı artırmaktır (Dolgun vd., 2012:201). Ücret sistemlerinden beklenen faydanın elde edilmesi için bu hususlara dikkat edilmelidir. Bu hususlara dikkat edilmediğinde adaletsizlik algısı artmakta ve motivasyon düşmektedir. Böylece sisteme inanmayan çalışanlardan beklenen verim elde edilememektedir.

Ücret sistemleri iş ve kişi odaklı yaklaşımlar çerçevesinde belirlenir. İş odaklı sistemler; iş analizi, iş tanımları ve iş değerlemeleri çerçevesinde ücret sisteminin oluşmasına katkı sağlar. Kişi bazlı ücret sistemleri ise örgütlerde göreve bağlı roller ve bu rolü gerçekleştirecek olan kişide olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler çerçevesinde oluşturulur. Örgütlerde ücret sistemleri ile ilgili çok çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bazı yazarlar; kıdeme, performansa, beceriye, ekip

performansına dayalı ücret sistemleri olarak sınıflandırırken (Sabuncuoğlu, 2012:254), diğer bazı yazarlar; kök ücret ve özendirici ücret sistemleri olarak sınıflandırmaktadırlar (Can vd., 2012:342). Belirtilen sınıflandırmalarda ele alınan ücret sistemlerinin türleri aynı olmakla beraber yaklaşım farklılıkları dolayısı ile ayrı sınıflandırmalara tabi olmaktadır.

Örgütlerdeki ücret sistemlerinin amaçlarından bir tanesinin işgörenlerin kurumda verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak olduğu ifade edilmiştir. Performansa dayalı ücretleme sistemi de rekabetçi temellere dayandırıldığından bireyin, dolayısı ile kurumun performansını artıracığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla hem çalışmanın konusu hem de varsayımlar itibari ile geçmişten günümüze uygulanan ücret sistemleri performans esaslı olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Bu çerçevede ücret sistemleri birey, takım ve kurum performansını esas alan sistemler olarak ele alınmış ve alt başlıkları ile aşağıda incelenmiştir.

4.5. Bireysel Performansı Esas Alan Ücret Sistemleri

Bireysel performansı esas alan sistemler ürün miktarı ve zamanı esas alan sistemlerdir. Bu sistemlerden doğrudan parça başı ve zaman ücret sistemi, teşvik edici ve özendirici nitelikte olmayıp diğerleri teşvik edici niteliklere sahip sistemlerdir (Kaymaz, 2010:98). Bireysel performansa dayalı sistemler, çalışanların bireysel performanslarının toplamının kurum performansını oluşturacağı varsayımına göre işletilirler (Şendoğdu, 2014:64).

Bireysel performansa dayalı ücret sistemleri, çalışanların performansı ve elde ettikleri başarı oranında ücretlemeyi esas alan sistemlerdir. Performans ile ücret arasında ilişki kurması dolayısı ile çalışanı daha gayretli ve rekabetçi davranmaya teşvik eder (Erel ve Yalçın, 2014:319). Örgütler, bireysel performansı esas alan ücret sistemlerini, stratejik hedeflerine çalışanları vasıtası ile daha etkin bir şekilde ulaşmak, çalışanlarının gelirlerini artırmak ve ödüllendirmek, verimlilik ve kalite hedeflerine ulaşmak ve potansiyeli olan çalışanı kuruma çekmek için kullanırlar (Dolgun vd., 2012:211). Bireysel performansı esas alan sistemleri; zamana dayalı ücret sistemi, doğrudan parça başı ücret sistemi, parça esaslı teşvik edici ücret sistemi, zaman esaslı teşvik edici ücret sistemi olarak aşağıda incelenmiştir.

4.5.1. Zamana dayalı ücret sistemi

En basit ve uzun yıllardır kullanılan ve kullanımını hâlen devam eden bir sistemdir. Bu sistemde, işgörene ödenecek ücret, belirlenen zaman dilimi çerçevesinde saatlik, günlük, haftalık veya aylık olarak ödenir. İşgörenin çalışma hızı, performansı ve yaptığı işin niteliği ile yapılan işin miktarı ve kalitesi, kişinin alacağı ücretin miktarını değiştirmez. Bu sebeple özendiricilik ve teşvik edicilik özelliği olmayan bir sistemdir (Sadullah vd., 2015:422; Sabuncuoğlu, 2013:254). Bu sistemde aynı kadroda çalışan herkes aynı ücreti alır. Ücret ödeme kriteri, işletmede geçirilen zamandır. Anlaşır ve kolay uygulanır bir sistemdir. Bu sistemin miktardan çok kalitenin öne çıktığı işlerde kullanılması tavsiye edilmektedir (Özer vd., 2017:244-245).

Bu sistemde kişinin işi doğru ve kaliteli yapması esas alınır. Çalışana örgütte geçirdiği zamana göre ücret ödendiğinden çalışana rahatlatan bir sistemdir. Çalışan ay sonunda maaşını alacağını bildiğinden kendisine verilen görevleri yerine getirmeye çalışmaktadır. Ancak bu sistem çalışanın daha çok kazanmasını teşvik edici bir sistem olmadığından örgüt için bazı verimsizliklere de sebep olmaktadır. Örneğin çalışan, nasılsa ay sonunda maaşımı alıyorum düşüncesi ile bir süre sonra görevlerini aksatabilmektedir. Teşvik edici olmaması dolayısı ile çalışanların potansiyelini ortaya çıkartan bir sistem değildir.

4.5.2. Doğrudan parça başı ücret sistemi

Zaman ücret sistemi gibi eski ve basit bir sistemdir. Bu sisteme göre ücret, kişinin ürettiği ürün miktarına bakılarak hesaplanır. Kişinin ücreti, işin birim fiyatı ile işin miktarının çarpılması sonucu ortaya çıkar (Tuna, 2016:503; Kaymaz, 2010:99). Örneğin işin bedeli 10 TL ve üretim miktar 100 adet ise kişinin alacağı ücret $10 \text{ TL} \times 100 \text{ adet} = 1000 \text{ TL}$ olarak belirlenmektedir. İşlerin standartlaştırıldığı, üretimin sonuçlarının doğru olarak ölçülebildiği, üretim kalitesinden ziyade ürün adedinin önemli olduğu durumlarda örgütlere fayda sağlayan bir sistemdir. Sistemin öne çıkan sakıncası, çok kazanma gayreti ile çalışanın kendini psikolojik ve sosyal olarak yıpratılabileceği durumların ortaya çıkmasıdır. Ayrıca üretim araçlarının elde olmayan sebeplerle işler vaziyetini kaybetmesi dolayısı ile işgören kazançlarının azalabildiği durumlar da ortaya çıkabilmektedir (Can vd., 2012:343).

Parça başı ücret sistemi genelde fason iş yaptırılan sektörlerdeki KOBİ'lerde esneklik sağlaması bakımında kullanılan bir sistemdir (Sadullah vd., 2015:433). Bu sistem

çalışanları kendi istekleri ile üretime yönlendirmesi dolayısı ile gözetim ihtiyacını azaltan, dolayısı ile maliyetleri düşüren bir sistem olma özelliği de taşımaktadır (Dolgun vd., 2012:212). Ancak üretim sektöründe mavi yaka işçiler için uygulanan bir sistemdir. Çalışanı bir makina gibi görüp sosyal ve psikolojik yönünü ihmal etmesi açısından eleştirilmektedir.

4.5.3. Parça esaslı teşvik edici ücret sistemleri (Taylor ve Merrick ücret sistemleri)

Taylor tarafından geliştirilen ve personelin verimliliğini artırma hedefi ile kurgulanan bir sistemdir. Sistem, personelin verimliliğine göre ücret ödemeyi esas alır (Sabuncuoğlu, 2013:267). Bir kişinin günlük üretim kapasitesi iş ve zaman etütleri ile belirlenerek verim standartları belirlenir. Belirlenen verim standartlarına göre bir skala hazırlanır. Kişinin verimi arttıkça aldığı ücret de artar (Can vd., 2012:347). Sisteme göre beklenen verime ulaşan ve geçen kişiler yüksek, altında kalanlar ise daha düşük ücret almaktadırlar. Taylor sistemi, standart verim düzeyine kadar sabit, üstüne çıkınca daha fazla ücret oranı belirlerken Merrick ise ücret oranlarını çıktı miktarına göre kademelendirmektedir. Örneğin kademelerin %83 altı, %83-100 arası ve %100 üstü olarak ayırdığımızda üretilen ürün miktarı, baremler için tespit edilen birim ücretler ile çarpılır. Taylor sisteminde ise %100'e kadar sabit bir birim ücreti ile çarpılırken %100 üstü ayrı bir birim ücret ile çarpılır. Bu sistem, literatürde akord ücret olarak da adlandırılır. Verimi artırıcı teşvik edici bir sistem olarak nitelendirilir (Kaymaz, 2010:101-102).

Bu sistemin amacına uygun bir şekilde uygulanması için verim standartları ve skalalarının doğru ve özendirici seviyelerde kurgulanması gerekmektedir (Bingöl, 2016:480) Skala ve üretim standartları doğru bir şekilde belirlenmediğinde teşvik edici özelliğini kaybedip motivasyonsuzluklara sebep olabilmektedir. Teşvik edici nitelikte olması için kişinin bedensel kapasitesine uygun hedeflerin belirlenmesi ve çalışanın kendini fiziksel ve ruhsal olarak yıpratmaması için gereken bilgilendirme ve tedbirlerin alınması gereklidir.

4.5.4. Zaman esaslı teşvik edici ücret sistemleri

Zaman esaslı teşvik edici ücret sistemleri, zaman tasarrufu esasına göre işletilen sistemlerdir. Bu sistemlere göre, tasarruf edilen zamanların karşılığı olarak hesaplanan

tutar, çeşitli şekillerde çalışanlara dağıtılır. Bu sistemler Halsey, Rowan, Bedaux, Gantt ve Emerson ücret sistemi olarak aşağıda ele alınmıştır.

4.5.4.1. Halsey ücret sistemi

Halsey ücret sistemi, üretim miktarını dikkate almaksızın, kişinin belirlenen standart zaman çerçevesinde üretmesi gereken ürünü, zaman tasarrufu sağlayarak daha kısa sürede üretmesi durumunda tasarruf edilen zamanın tutar karşılığının işveren ile belirlenen paylaşım oranı ile ödenmesi esasına dayanır. Bu sistemde çalışana ayrıca kök ücret de verilir (Çetin vd, 2017:191). Çalışanın zaman tasarrufu sağlayarak verimi artırması dolayısı ile ödüllendiren ve çalışana teşvik eden özendirici bir ücret sistemidir.

Üretim odaklı ve fiziksel üretim kapasitesi çerçevesinde kurgulanan bir sistem olması dolayısı ile belli sektörlerde uygulanabilen bir sistemdir. Çalışan zaman tasarrufu sağlamak için bazen kendini yıpratılmakta bazen de hızlı üretmek amacı ile kalitede düşüklük ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeple çalışana ile iletişim ve ücret sisteminin amacı doğru anlatıldığında istenen sonuç elde edilebilmektedir.

4.5.4.2. Rowan ücret sistemi

Rowan ücret sistemi de Halsey sistemi gibi zaman tasarrufu esasına dayanır. Burada belirlenen standart zamanlar çerçevesinde hesaplamalar yapılır. Kişinin kök ücreti haricinde tasarruf ettiği zaman oranında fiili çalışma süresi esas alınarak bir prim hesaplanır. Yani prim yüzdesi, tasarruf edilen zamanın standart zamana oranı ile bulunur (Tuna, 2016:505). Halsey sisteminde tasarruf edilen tutarın yarısı çalışana ödenirken Rowan sisteminde tamamı ödenmektedir (Kaymaz, 2010:104). Halsey sistemine göre tasarruf edilen zamanın tümünün karşılığı çalışana ödendiğinden daha motive edici niteliktedir. Bu sistemde de çalışana ile iletişim ve kalite standartlarına uyum hususu göz önüne alınarak uygulanması daha faydalı olmaktadır.

4.5.4.3. Bedaux ücret sistemi

Bu sistem 1916'da Charles Bedaux tarafından geliştirilmiş bir sistem olduğundan bu isimle anılmaktadır. Zaman ve iş etütleri ile belirlenen standart zamanlardan yapılan tasarruflar doğrultusunda kişiye prim ödenir. Bu sistemde primin %75'i çalışana %25'i de tasarrufun sağlanmasında katkısı olan diğer yardımcı personele ödenir. Bu sistemde bir dakikada tamamlanması gereken işler "B" birimi ile ifade edilir. Tasarruf edilen

her “B” karşılığına isabet eden sürenin saat olarak karşılık bedeli çalışana ve ona yardımcı olan diğer personele ödenir (Çetin vd., 2017:192). Üretim örgütlerinde kullanılan bir sistemdir. Bu sistemde çalışanla yardımcı personel de kazanç sağladığı için üretim esnasında takım ruhu oluşur. Bu sebeple tavsiye edilen ve uygulanan bir sistemdir.

4.5.4.4. Gantt ücret sistemi

Taylor’un geliştirdiği ücret sisteminin olumsuz yönlerini ortadan kaldırmak amacı ile Gantt tarafından geliştirilmiş bir ücret sistemidir. Bu sistemde her iş için belirlenen standart zamanlara göre ücret ödemesi esas alınır. Taylor’un sisteminden farklı olarak kişinin saat ücreti garanti altına alınmıştır (Tuna, 2016:507). Standart zamanın altında veya üstünde işi bitirmesine göre prim alır. Örneğin standart zamanın %63’üne kadar olan süreler için temel bir ücret, 63-100 arasında %20-%50 arasında bir oran, %100’ü aşanlar için farklı bir oranda ödeme yapılır (Çetin vd., 2017:193; Akt. Kaymaz, 2010:106). Temel ücreti garanti etmesi sonrasında daha çok üretimi teşvik etmesi, işçiler tarafından Taylor sistemine göre daha çok kabul görmesini sağlamaktadır. Standart zamanların doğru belirlenmesi ve işçilerle doğru iletişim, sistemin sahiplenilmesini ve başarısını arttırmaktadır.

4.5.4.5. Emerson ücret sistemi

Rowan sistemine benzer bir sistemdir. Emerson sisteminde prim hesabında çalışılan zamanın bir yüzdesi esas alınır. Bu sistemde etkinlik indeksi kavramı, hesaplamalarda kullanılmaktadır. Etkinlik indeksi, standart zamanın çalışılan süreye bölünmesi ile bulunur (Çetin vd., 2017:192). Bu indeksle, çalışılan zamanın birim ücret ile çarpılması sonucu kişiye ödenecek olan prim belirlenir. Sisteme göre prim hak edebilmek için belli bir verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşmak gerekir. Belirlenen verim standardının %66’sına ulaşan prim hak etmemekte, %66-100 arasında olana prim ödenmektedir. %100’ü geçen kişilere de maksimum %20 oranında prim ödenmektedir. Sistemin kurulması için indeksin hesaplanması, prim verilecek olan etkinlik düzeylerinin belirlenmesi ve belirlenen etkinlik düzeylerine göre verilecek olan primlerin belirlenmesi gerekmektedir (Tuna, 2016:506; Can vd., 2012:346-347). Gantt’ın sistemine belli ölçülerde benzeyen bir sistem olup standart maaşın üstü olan prim, üretim hedeflerine ulaşıldığında hak edilir.

4.5.5. Bireysel beceri bazlı ücret sistemleri

Beceri bazlı ücretlendirme sistemi, çalışanlardaki becerilere göre kişiye ödenecek olan ücretin belirlendiği bir sistemdir. 1970'lerde üretim işletmelerinde geleneksel ücret sistemlerine alternatif olarak geliştirilmiş bir sistemdir. Bu sistem, çalışanları öğrenme ve gelişmelerini destekleyen, becerilerin işe yansıtılmasını teşvik eden bir sistemdir (Kaymaz, 2010:108). Böylece çalışanlar yeni bilgi ve beceriler edinmek için motive edilirler. Yeni bilgi ve becerilerin elde edilme motivasyonu ile herhangi bir sebeple işten ayrılan kişilerin yaptıkları işlerin aksamaması sağlanarak kuruma esneklik sağlanmış olur. Bu sisteme göre çalışanların bilgi becerileri anlamlı bir düzeyde arttıkça ücret artışı gerçekleşir (Ergeneli vd, 2016:337-338). Yani kişilerin sahip oldukları beceriler, bunların çeşitleri, derinlikleri ve işe kattıkları değer arttıkça çalışanların ücreti de artar.

Üretim ve süreç odaklı işletmeler tarafından daha etkin kullanılan bu sistemler için takım çalışması ve öneri kültürünün oluşmuş olması gerekmektedir. Çünkü sistemin tasarım aşaması yoğun çalışan katılımı gerektirmektedir. Çalışanın öğrenme ve gelişimle becerilerini artırması ile kuruma katkısı ve daha fazla ücret alması sonucu ücret tatmini artmaktadır. Geleneksel ücret sistemleri iş odaklı iken beceri bazlı sistemler kişi ve kişilerin becerilerini işe yansıtması odaklıdır (Noe, 2009:389-390; Kaymaz, 2010:110). Beceri bazlı ücretlemede, ücretlemeye esas alınabilecek beceriler; karar verme, organizasyon ve planlama, mantıksal düşünme, hedef belirleme, iletişim, iş öğretme (Dolgun vd., 2012:209) olarak sayılabilir. Çalışan potansiyelinin ortaya çıkması ve yetkinliklerini arttırması dolayısıyla günümüz ortamına uygun bir sistemdir. Ancak iş ile ilgili becerilerin belirlenmesi ve bunların işe katkılarının ölçümü zordur. Çalışanın katılımı ve desteği, becerilerin belirlenmesinde önemli bir role sahiptir.

4.6. Takım Performansını Esas Alan Ücret Sistemleri

Günümüz rekabetçi ortamında işletmelerin rekabetçi avantaj elde etmek ve aşırı bireyselleşmenin ortaya çıkaracağı zararların minimize edilmesi için takım esaslı çalışma önemli hâle gelmiştir (Dolgun vd., 2012:210). Örgütlerde iş birliği, yardımlaşma ve takım ruhunun oluşturulması ve teşvik edilmesi, birbirine bağlı işlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için örgütlerde uygulanan bir ücretlendirme sistemidir. Takımların hedeflerine ulaşma durumlarına göre ücretlendirmeyi esas alır.

Takımın hedeflere ulaşması veya aşması durumunda takım üyeleri çeşitli oran, miktar ve yaklaşımlarla belirlenen ücret ile ödüllendirilirler (Bingöl, 2016:484; Ergeneli vd., 2016:342). Takım çalışmasına uygun örgütsel bir yapı kurulduktan sonra sistemin hassas bir şekilde kurgulanması gerekir. Bunun için takım hedeflerinin belirlenmesi, ücret sisteminin örgütün stratejik planları ile uyumlaştırılması, performans ölçüm sisteminin kurulumu ve ödeme kriter ve yöntemlerinin belirlenmesi gerekir (Kaymaz, 2010:94-95).

Takım performansını esas alan sistemlerde topyekûn bir başarı elde etmek mümkündür. Çünkü takım üyeleri arasındaki yardımlaşma ve dayanışma, takımlar arasındaki dayanışmayı da sağlamaktadır. Bu sistemde takım üyeleri arasındaki anlaşmazlıkların baştan giderilmesi ve sistemin amacının ve uygulama kriterlerinin anlatılması önemlidir. Örgütlerdeki bütün çalışmalarda olduğu gibi bu sistemde de çalışan katılımı ve desteği, başarı için kritik role sahiptir. Bu sistem bazı örgütlerde bireysel başarıyı esas alan sistemlerle kullanılmaktadır. Özellikle bireysel sistemlerin ortaya çıkardığı aşırı bireyselleşmenin negatif yönlerini ortadan kaldırmak amacı ile kullanılmaktadır. Bu tür durumlarda bireysel başarıya verilen ücret veya primler ile takım başarısına bağlı ödenecek ücretler arasında denge kurulmalıdır. Yani her iki sistem birlikte başarıyı ve iş birliğini teşvik etmelidir.

Birlikte kullanılan sistemlerde bireysel ve takım başarısı için ayrı ayrı oran veya ağırlıklar tespit edilmelidir. Belirlenecek oran ve ağırlıklar örgüt stratejileri ile uyumlu olduğunda amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu sistemlerde hedeflerle davranışsal yetkinliklerin de performans kriteri olarak belirlenmesi faydalı olmaktadır. Hatta takım çalışmasını güçlendirici ve iş birliğini arttırıcı yetkinliklerin belirlenmesi ve kriter olarak kullanılması hem çalışan hem de örgüt için faydalı neticelerin alınmasını sağlamaktadır.

4.7. Örgütsel performansı esas alan ücret sistemleri

Örgütsel performansı esas alan ücret sistemleri; çalışanların işletme ile bütünleşmeleri, örgütü sahiplenmeleri için geliştirilmiş ücret sistemleridir. Bu sistemlerin amacı örgütün rekabet gücünü arttırmak için çalışanları ortak bir gaye etrafında birleştirmektir (Şendoğdu, 2014:64). Bu sistemde, örgütün performansı kârlılık ve verimlilik kriterleri çerçevesinde bir bütün olarak ele alınır. Belirlenen dönem sonunda kâr edilmiş ise çalışanlarla belirlenen kurallar çerçevesinde paylaşılır (Ergeneli vd.,

2016:343). Örgütsel performansı esas alan ücret sistemleri kazanç paylaşım planları, kâr paylaşım planı ve hisse senedi opsiyonlu ücretleme olarak aşağıda incelenmiştir.

4.7.1. Kazanç paylaşım planları

Kazanç paylaşım planı örgütlerde var olan ücret sistemlerinin olumsuz yönlerini ortadan kaldırmak için kullanılan ve bütün çalışanları kapsayan bir ücret sistemidir. Kazanç paylaşımı, finansal kazançların paylaşımı ile işgören katılımını sağlayarak örgüt verimliliğini artıran bir sistemdir (Bingöl, 2016:487). Başka bir tanıma göre maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve kârlılığın artması neticesinde elde edilen kazançların çalışanlara paylaşılmasını esas alan bir sistemdir (Ergeneli vd., 2016:344).

Kazanç paylaşım planı jenerik bir terim olarak üç temel ögeden oluşur. Bunlar iş birliği kültürü, katılımcılık ve finansal kazançtır. İş birliği kültürü yüksek düzeyde güven, çift yönlü iletişimi karakterize eden örgüt iklimini, katılımcılık; örgütsel verimlilik için çalışanların katılımı ile bir öneri sistemi geliştirmeyi, finansal kazançlar ise beklenen ve gerçekleşen maliyetler arasındaki farkı ifade eder. Kazanç paylaşımında verimlilik ölçümü belli dönemlerde yapılır (Cascio, 1992:446).

Kazanç paylaşımında esas alınan performans kriterleri genelde çalışanlar tarafından kontrol edilen, finansal ve operasyonel kriterlerdir. Her örgüt için bu kriterler ve paylaşım planı değişebilmektedir. Kazanç paylaşım planları oluşturulurken çalışanlarla görüş alışverişinde bulunulması önemlidir. Çalışan katılımı ve yönetimin desteği, sistemin başarısı için öne çıkan faktörlerdir (Kaymaz, 2010:83-85). Kazanç paylaşım planlarını uygulayan örgütlerde büyüme ve gelişme olduğu tespit edilmiştir (Sabuncuoğlu, 2013:270). Ayrıca motivasyonu, örgüte bağlılık ve sadakati artırdığı, yönetim ve çalışanlar arasındaki iş birliğini ve çift yönlü iletişimi olumlu etkilediği, teknolojik gelişmelerin çalışanlar tarafından daha hızlı kabulüne katkı sağladığı tespit edilmiştir (Kaymaz, 2010:81). Kazanç paylaşım planlarının örgütlere sağladığı katkılar düşünüldüğünde imkânı olan her örgütün uygulaması gereken planlar olarak ifade edilebilir. Bu sistemde bütün çalışanlar örgütün kazançlarından belli bir sistem dâhilinde pay aldıklarından, örgütün zarar etmemesi ve başarıya ulaşması için bütün gayretlerini ortaya koymaktadırlar. Bu tür sistemler, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkartan ve performanslarını arttıran bir sistem olarak nitelendirilebilir.

Özellikle çalışanın örgütü sahiplenmesi ve kendi örgütü gibi görerek çalışması birçok örgütün ulaşmak istediği bir durumdur.

Kazanç paylaşım planları Scanlon planı, Rucker planı ve verimliliğe dayalı kazanç planı olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır.

4.7.1.1. Scanlon planı

Scanlon planı 1937 yılında çelik endüstrisinde sendika temsilcisi olarak çalışan Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiştir. Plan, örgütteki tarafların katılımı ve desteği ile verimlilik ve kârlılığı artırmaktır. Bu planda temel amaç, yapılan iyileştirme önerileri ile üretim maliyetlerinin düşürülmesi neticesinde elde edilen tasarruf ve kazancın paylaşılması esasına dayanır.

Sistemin dört temel ögesi, personel giderlerinin toplam giderler içindeki payını azaltmayı ifade eden başarı oranı, elde edilen kazanç karşılığı ödenecek ödül-ikramiye, maliyet tasarrufu için gelen önerileri değerlendiren üretim kurulu ile bu önerileri değerlendiren ve ödüllendirmeyi gerçekleştiren izleme ve değerlendirme kuruludur. Üretim komitesi kendisine gelen önerileri yerine getirdikten sonra maliyet muhasebesi çerçevesinde katkıyı ölçer, toplam maliyet içindeki personel gideri azaldıysa fikri öneren kişiye bu kazancın %75'i ödenir (Tuna, 2016:509; Can vd, 2012:353-354; Kaymaz, 2010:86; Sabuncuoğlu, 2013:270). Uygulandığı dönemde ABD'deki firmalarda çalışan verimliliğinde önemli artışlar sağlamıştır. 17 yıllık periyotta çıktı oranını %78 arttırdığı tespit edilmiştir (Cascio, 1992:446). Günümüzde de birçok sektörde uygulama alanı bulmaktadır. Belirlenen periyotlarda elde edilmesi muhtemel kazanç ve primler, çalışanı motive etmekte ve maliyetleri düşüren hususlara odaklanmayı sağlamaktadır. Özellikle mavi yakalı personel çalıştıran örgütlerde personel için çok önemli bir kazanç imkânı sağlamaktadır.

Bu planda sunulan kazanç imkânları, sistemin dinamik bir şekilde uygulanmasını ve çalışanların sistemi sahiplenmesini sağlamaktadır. Sistem kurgusu, uygulama esaslarının şeffaf olması ve olumsuz bir algıya sebep olmaması sistemin başarı ile uygulanması için önemlidir.

4.7.1.2. Rucker planı

Scanlon planı gibi maliyet düşüşlerini esas alan bir plandır. Scanlon planı ile arasındaki temel fark, kullanılan orandır. Rucker planında üretimin katma değeri toplam işçilik maliyetine bölünür. Katma değer ise malların satış bedeli ile üretim

giderleri arasındaki farktır. Hesaplamalarda katma değer, işçiliğin katma değere oranı ve ekonomiklik oranı gibi oranlar kullanılır (Kaymaz, 2010:87). Scanlon planı gibi çalışanın katılımını ve desteğini alan bir sistemdir. Sistem sayesinde üretim maliyetlerinin minimize edilmesi ile satış gelirlerinin artması hedeflenmektedir. Böylece çalışan katılımı ile karlılık ve rekabet gücü artarken maliyetler minimize edilmiş olur.

4.7.1.3. Verimliliğe dayalı kazanç paylaşım planı (Improshare-improved productivity through sharing)

Verimlilik artışına bağlı olarak çalışanlara kazanç sağlamayı esas alan bir plandır. Fiili dönemdeki üretim için harcanan zaman, tahmini olarak hesaplanan üretim zamanında daha kısa olan çalışanlar eşit olarak ödüllendirilir. Fiili zaman, tahmini zamandan uzun ise herhangi bir ödüllendirme söz konusu değildir. Süreç, plan kapsamına alınacak bölümlerin belirlenmesi ile başlar. Daha sonra karşılaştırma yapılacak olan dönem ile fiili dönem üretim miktarı ve süre verileri karşılaştırılır. Karşılaştırma neticesinde herhangi bir tasarruf var ise bunun ücret olarak bedeli, örgüt ve çalışanlar arasında %50-50 olarak paylaşılır (Kaymaz, 2010:87-88). Verimlilik odaklı bir sistem olması sebebi ile çalışanlarda verimlilik bilincinin oluşmasına katkı sağlar. Üretim birimleri ile diğer birimlerin de katılımı ile daha iyi sonuçlar elde edilebilir. Çünkü üretim biriminin başarısı; tedarik, yönetim ve lojistik birimlerin başarısına bağlıdır. Çalışanlar ve birimler arasındaki iş birliğini teşvik etmesi ve verimlilik odaklı bir sistem olması dolayısı ile üzerinde durulması gereken bir plandır.

4.7.2. Kâr paylaşım planı

Kâr paylaşım planı, örgütün gösterdiği performans neticesinde elde ettiği kârı çalışanları ile paylaşması esasına dayanır. İşverenlerle çalışanların ortak bir amaç etrafında çalışmasını ve kazancı birlikte paylaşmalarını sağlar. Kâra katılma, endüstriyel demokrasi adı verilen ve işgörenin yönetime katılımını ifade eden hususun görüntüsü niteliğinde bir uygulamadır (Sabuncuoğlu, 2012:273). Kâr paylaşımı, çalışanlara eşit miktarda yapılabildiği gibi ücret veya performansları ile doğru orantılı olarak da gerçekleştirilebilir. Kâr paylaşım planları peşin olarak yapılabildiği gibi emeklilik ve işten ayrılma esnasında da ödenmek üzere yapılabilir.

Kâr paylaşım planı, işletmenin kârı artırmasının bir ödülü olarak çalışanın gelirini arttırmaktadır. İşletme kârını artırma gayreti, ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi

ve maliyetlerin azaltılması ile verimliliği de arttırmaktadır (Ergeneli ve diğ., 2016:344). Ayrıca çalışanın örgüt ile özdeşleşmesine, bağlılığının artmasına, personelde güvenlik duygusunun artmasına ve örgütte takım ruhunun oluşmasına katkı sağlaması açısından da tavsiye edilmektedir.

Kâr paylaşım planı, kazanç paylaşım planından belli noktalarda farklılaşmaktadır. Bunlar; verimlilik yerine kârlılık ölçümü, dönemsel ölçüm yerine yıllık ölçümü gibi öne çıkan farklardandır (Bingöl, 2016:490). Bu sistemin kurgusunda, kâr hesaplama yönteminin, personele verilecek kâr miktarının ve ödeme zamanının belirlenmesi önemlidir. Belirtilen hususlar hakkında personelin önceden bilgilendirilmesi, personelin katılımı ve desteği sistemden beklenen yararı artırmaktadır (Tuna, 2016:509; akt. Can vd., 2012:350). Bu plan, işletmedeki bütün personele uygulandığı gibi sadece başarılı olan ve kritik pozisyonda görev yapan kişilere de uygulanabilmektedir. Kime uygulanacağı, örgütün içinde bulunduğu sektör dinamikleri çerçevesinde belirlenir. Beyaz yakanın hâkim olduğu bankacılık, bilişim, AR-GE sektörlerinde bütün personele uygulanırken mavi yakanın ağırlıklı olduğu üretim firmalarında belli noktalardaki kritik personele uygulanır.

4.7.3. Hisse senedi opsiyonlu ücretleme planı

Örgütlerin çalışanları motive etmek ve onların verimliliğini artırmak için uyguladıkları planlardan bir tanesi de performansları karşılığında şirket hisselerinin belli bir bedel ile verilmesidir. Bu sistemde çalışanlara, şirket hisselerini belli bir tarihte belli bir fiyattan satın alma hakkı sunulur (Çetin vd., 2017:194). Böylece şirket hissesi değer kazanınca çalışanın kazancı da artmış olur. Örgüt mülkiyetinin çalışanlarla paylaşımını esas alan bu plan, dünyada farklı firmalar tarafında kullanılmaktadır. Bu plan, çalışanın motivasyon ve kuruma bağlılığını arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkileyen bir plandır (Kaymaz, 2010:91). Özellikle ABD, Batı Avrupa, Yugoslavya ve Çin firmaları tarafından yoğunlukla kullanılmıştır. Bugün 10 milyondan fazla firmaya 10 milyonlarca insan ortak durumdadır.

Bazı araştırmalarda işgörenin daha çalışkan olmasına, motivasyon, tatmin ve bağlılığına etkisinin az olduğu bu sebeple özendirici etkisinin tartışıldığını ifade etmek mümkündür (Bingöl, 2016:492). Birçok açıdan değerlendirildiğinde örgüt hisselerinin çalışana farklı imtiyazlarla sunulması, örgütü sahiplenmeye ve geleceğe dönük birtakım beklentilerin oluşmasına sebep olmaktadır. Beklentilerin temelde daha

verimli olma konusunda çabalara sebep olacağını ve bu durumun örgüte fayda sağlayacağını söylemek mümkündür.

5. İŞ TATMİNİNİN TANIMI, ÖNEMİ, BUNUNLA İLGİLİ KAVRAM VE KURAMLAR, İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

5.1. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatmininin Tanımı

Örgütlerin başarısının, çalışanların verimi yanında iş tatminleri ile de ilgili olduğu ve iş tatmini yüksek çalışanların daha verimli oldukları, bunun da örgütlerin başarısına olumlu katkı sağladığı bulunmuştur (Güney, 2015:11). Yapılan araştırmalar iş tatmini ile iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Erdem, 2015:85). Bu sebeple iş tatmini geçmişten bugüne örgütlerin gündeminde yer alan ve gelecek yıllarda çeşitli boyutları ile tartışılacak bir kavram olarak görülmelidir.

İş tatmini farklı kişiler için farklı anlamlara sahip karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Motivasyon kavramı ile kullanılmasına rağmen bu kelime ile aynı anlamı taşımaz. İş tatmini bir hâl veya iç durumu ifade eden bir kavramdır. İş tatmini, motivasyonu artıran ve yüksek performansa zemin hazırlayan bir durumdur. Kişinin işinden tatmin olma düzeyi bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlere bağlıdır (Mullins, 2010:282). Bu çerçevede farklı kültürlerde yetişmiş çalışanların iş tatmin kriterleri ve düzeyleri farklı olabilmektedir.

İş tatmini, iş ve iş çevresine yönelik tutumların toplamıdır. Bir kişi iş arkadaşlarından çok memnunken iş yükünden memnun olmayabilir (Mcshane ve Glinow, 2016:74). Bu açıdan iş tatmininin, çalışanın iş yerindeki 3 temel hususu deneyimleme düzeyi ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar çalışanın örgütü genel olarak değerlendirmesi esasını alan bilişsel düzey, iş ile ilgili hissiyatı ifade eden duygusal düzey ve bunların neticesi olan iş yerindeki davranışlarını esas alan davranışsal düzeydir. İş tatmininin bilişsel, duygusal ve davranışsal düzeyde ele alınması, aslında kişinin iş ile ilgili tutumunu ifade etmektedir.

Tutum; nesnelere, olaylar, insanlar ve kavramlarla ilgili olumlu ve olumsuz değerlendirmeleri kapsayan bir ifadedir. Tutumun biliş, duygu ve davranış olmak

üzere üç unsurdan oluştuğu ifade edilmektedir (Erdem, 2015:72). Bu unsurların oluşumunda iş yerindeki şartların, kişinin yaptığı iş ve üstlendiği görev ve sorumluluklar ile bunların neticelerine ilişkin yaklaşımların rolü olduğunu ifade etmek mümkündür (Barutçugil, 2004:388). Özetle, iş tatminini kişiye özel olarak, işi ile ilgili unsurlar hakkında hissettikleri ile algıladıklarının toplamı olarak ifade edebiliriz. Çünkü işe karşı oluşan hissiyat ve algı; kişiliğe, yapılan işe, geçmiş tecrübeler ve zihinsel paradigmalara bağlı olarak oluşmaktadır.

İş tatmini, iş yerinde elde edilen maddi ve manevi kazanımların ihtiyaç ve beklentileri karşılama düzeyidir. Mullins'e göre iş tatmini sürecinin iki temel hususla ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar(Güney, 2011:12):

- Örgüt beklentileri ile çalışan beklentileri arasındaki uyum
- Çalışan beklentileri ile gerçekte karşılaşılan durum

Karşılıklı beklenti ve uyum için çalışanlarla örgütler arasında 5 temel boyutta yazılı veya sözlü bir anlaşma olduğu varsayılır. İş tatmini bu sözleşme hükümlerinin yerine getirilmesi esasına göre temellenen bir kavramdır. Bu sözleşmeler şunlardır (Akt. Mullins, 2010:283):

- Bilgi, beceri ve yetkinlikler ile ilgili sözleşme
- Psikolojik sözleşme
- Verimlilik-etkinlik ve ödüllerle ilgili sözleşme
- Etik konularla ilgili sözleşme
- Görev türleri ve yapısı ile ilgili sözleşme

Örgüt ve çalışanlar, bu beş boyutta birbirlerinden beklenti içindedirler. Bu beklentilerin karşılıklı karşılanma düzeyi, iş tatminini oluşturmaktadır. Buradan iş tatmin sürecinin karşılıklı beklenti yönetimi süreci olduğunu ifade etmek mümkündür.

İş tatmini, kişinin beklentileri doğrultusunda elde ettiklerine karşı gösterdiği duygusal bir tepkidir. Dolayısı ile iş tatmini, çalışanın iş yeri ve görevi ile ilgili genel duygularının seviyesi olarak tanımlanabilir (Javed vd., 2014:123). Aslında iş tatmini, kişinin iş yerinde önem verdiği hususların sağlanması neticesinde oluşan bir durumdur (Özkalp vd., 2013:50). Önem verilen konular herkese göre değiştiği için iş tatmini birçok farklı parametreye bağlı olmaktadır.

İş tatmini, iş özelliklerinin değerlendirilmesi neticesinde oluşan iş ile ilgili pozitif duyguları ifade eder. İş tatmini, bünyesinde birçok unsuru barındıran, işe ait özellikler ile ilgili toplam tutumu ifade etmektedir (Erdem, 2015:76-81).

İş tatmininin sadece iş ile ilgili bir kavram olmayıp kişilik ile de bağlantılı bir kavram olduğu tespit edilmiştir. Nitekim pozitif benlik algısı yüksek kişilerin, negatif benlik algısı olan kişilere göre iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Erdem, 2015:82-83). Pozitif benlik algısı olan kişiler olaylara daha pozitif ve olumlu baktıklarından negatif benlik algısı olanlara göre iş tatminleri daha yüksektir. Buradan hareketle iş tatmininin genel zihin durumu ve hayata bakış açısı ile ilgili bir durum olduğunu da söylemek mümkündür.

İş tatmini, kişinin değer yargıları ve elde etmek istedikleri ile yaptığı işlerin sonucunda elde ettiklerini karşılaştırması neticesinde hissettiği duygudur. Bu tanımda kişinin değerleri, elde etmek istedikleri ve bunların algılanması hususu öne çıkmaktadır. Kişilerin bireysel farklılıkları, farklı kültür ve ailelerde yetişmiş olması, kişilik yapıları, eğilimleri, değer verdikleri hususlar, hedeflerinin farklı olması ve hayatın algılanma biçimi, kişinin iş tatminini oluşturan unsurları ve iş tatmin düzeyini etkilemektedir (Barutçugil, 2004:389). Bu açıdan bakıldığında iş tatmini çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özetle iş tatmini; işgörenin fiziksel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyi olarak ifade edilebilir (Büyükbayram ve Gürkan, 2014:41). Yani bireyi birey yapan bütün ihtiyaç ve beklentilerin iş tatmini ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

5.2. İş Tatmininin Önemi

Günümüz iş anlayışı, insan faktöründen üst düzeyde faydalanılmasını zorunlu kılmaktadır. Yüksek rekabet ortamında örgütlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaları, rekabet avantajı elde etmeleri için farklı yetenekleri olan, entelektüel kapasitesi yüksek, insan ilişkiler konusunda hünerli çalışanlara ve bu çalışanları etkin bir şekilde örgütte tutmaya ihtiyaçları vardır (Vasudevan, 2014:14). Sacchetti ve arkadaşları 4134 çalışan ile yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamalarının tatmini arttırdığını, bunun da örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur (Sacchetti vd., 2016:4). Awan ve Safraz (2013) yaptıkları çalışmada insan kaynakları

uygulamalarının iş tatmini aracı rolü ile örgütsel performansla güçlü pozitif bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır (Munjuri ve K'obonyo, 2015:164). Özetle iş tatmininin yüksek performans için gerekli olduğunu, insan kaynakları uygulamalarının ise iş tatminini artırdığını söylemek mümkündür.

Çalışanların işlerinden tatmin olma düzeyi; üretkenlikleri, verimlilikleri ve performansları ile ilgili önemli ipuçları verir. Örgütlerin başarısı ve yüksek performansı için çalışanların verimliliği yanında işlerinden memnun olmaları da önemli bir faktördür (Güney, 2011:10). İş tatmini çalışanın göstereceği çabanın niteliğini ve düzeyini etkilediğinden yüksek iş tatmini, örgütte verimliliği ve örgütün bütünsel performansını arttırmaktadır (Muguongo vd., 2015:47). Bu sebeple örgütlerin iş tatmini konusu üzerinde durması ve çalışanların iş tatminlerinin artması için gayret sarf etmesi gerekir.

Sanayileşmenin ilk yıllarından bugüne kadar iş tatmini ve işletmelerin operasyonel performansları ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle son yıllarda elde edilen bulgular, iş tatmininin sadece örgütlerin operasyonel başarısını arttırmadığı, stratejik başarısına da olumlu katkılar yaptığı tespit edilmiştir (Özkalp vd., 2013:49). Ayrıca iş performansı ve verimliliğinin, iş tatmini ve motivasyon ile pozitif bir ilişki içinde olduğu çalışmalar neticesinde elde edilmiştir. Javed ve arkadaşlarının 2014'te yaptığı çalışmada iş tatmininin, sadakat ve iş performansını olumlu etkilediği, işten ayrılma niyetini negatif etkilediği bulunmuştur (Javed vd., 2014:120-121).

Çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi iş yerinde etkin liderlik ile motivasyonun sağlanmasıyla mümkündür. Motivasyon; kişilerin belli bir amaç doğrultusunda yönlendirilmesi, harekete geçirilmesi, isteklendirilmesi sürecidir. Çalışanın işine karşı olan tutumu olumlu değilse hedeflenen verimlilik elde edilemeyecektir. Bu sebeple etkin yönetim ve motivasyon ile hedeflere ulaşmak için çalışanların iş tatmini hususu üzerinde durulması ve bütün boyutlarıyla analiz edilmesi gerekir.

5.3. İş Tatmini ile İlgili Temel Kuramlar

Örgütlerin yüksek performans göstererek amaçlarına ulaşmasında işinden tatmin olan başarılı işgörenlerin katkısı büyüktür. İş tatmini kavramının temelini güdüleme ile ilgili araştırmalar oluşturmaktadır. İşgörenlerin motive edilmesi ile ilgili ilk çalışmalar

Taylor ve Fayol'un çalışmaları ile gündeme gelmiştir. Çalışanların özellikle maddi faktörlerle güdülenebileceğini ifade eden ilk çalışmalardan sonra Hawthorn Araştırmaları ile maddi faktörler yanında iş arkadaşları ve yönetici davranışlarından da etkilendiği belirlenmiştir.

Günümüz modern yaklaşımında ise iyi ve anlamlı bir işin, çalışan motivasyonunda önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014:254). Örgütsel davranışın önemli konularından birisi olan iş tatmini, motivasyon kuramları ile literatüre girmiştir. İhtiyaçlara bağlı iş tatminini ele alan teoriler kapsam teorileri olarak sınıflandırılırken performansa bağlı iş tatminini ele alan teoriler, beklenti teorileri olarak sınıflandırılmıştır. Kapsam teorileri, ihtiyaçların tatmin edilmesine odaklanırken beklenti teorileri; ihtiyaçlar, değerler ve beklentilerin etkileşimi çerçevesinde iş tatminini ele almıştır (Köroğlu, 2012,277).

İş tatmini ile ilgili teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG, Locke'un Amaçlama, McClelland'ın Başarı Güdüsü, Herzberg'in Çift Etmen, Beklenti ve Eşitlik Teorileri olarak sıralayabiliriz. Bu teoriler aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

5.3.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Geçmişten bugüne insan ihtiyaçlarını; aile, sağlık, kariyer, para, öğrenme, barınma, sosyal ilişki kurma, maneviyat, birlikte olmak, serbest zaman, hareket etme ve güvenlik ihtiyacı olmak üzere 12 temel başlık hâlinde ifade etmek mümkündür. Günümüzde de insanın iş ve özel hayatının bu 12 temel ihtiyaç çerçevesinde evrildiğini söylemek mümkündür. İş yerindeki ihtiyaç ve beklentileri; ekonomik, içsel tatmin ve sosyal ilişkiler ile ilgili ihtiyaç ve beklentiler olarak 3 başlık altında gruplamak mümkündür (Mullins, 2010:255). Bu ihtiyaç ve beklentiler karşılandığında kişi tatmin olmakta ve örgütte verimli bir şekilde çalışmaktadır.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi 1943'te öne sürülmüştür. Bu teorinin insanın varlığını sürdürme temeline dayandığını söyleyebiliriz. Çünkü bu teoriye göre insanlar; sürekli daha fazlasını isteme eğiliminde olup istek ve ihtiyaçları sahip olduklarına bağlı olarak değişmektedir (Mcshane ve Glinow, 2016:90). Bu teoriye göre karşılanan ihtiyaçlar, bulunduğu düzeyde tatmini arttırmakta ancak yeni düzey için tatminsizliğe sebep olmaktadır.

Maslow'a göre ihtiyaçlar belli bir hiyerarşı içinde 5 düzeyde ele alınır: Bunlar en temelde fizyolojik ihtiyaçlar olmak üzere güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar, kişinin bedensel ihtiyaçları olan açlık, susuzluk ve benzeri ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyaçları ise kişinin kendine her açıdan zarar veren hususlardan kaçınma ihtiyacıdır. Sosyal ihtiyaçlar kişinin sosyalleşmesi ile ilgili arkadaşlık, kabullenme, grup yesi olma gibi ihtiyaçlardır. Saygınlık ihtiyacı, kişinin toplumda tanınması ve kabullenilmesi ile ilgili ihtiyaçlardır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişinin kendinde var olan potansiyelini ve yeteneklerini ortaya çıkarma ile ilgili ihtiyaçlardır. Maslow'a göre her düzeydeki ihtiyaç tam karşılanamasa da kısmen karşılandığında motive edici olmaktan çıkar (Erdem, 2015:205). Yani alt ihtiyaç tatmin edildikçe bir st düzeyde olan ihtiyaç gündeme gelmekte, birey yeni ihtiyacı tatmin etmek için arayaşa girmektedir (Ergeneli vd., 2016:346).

Teoriye göre karşılanmış bir ihtiyaç motivator olmaktan çıkar ancak bir st seviye ihtiyaın tatmini için güçlü bir motivator olur (Mullins, 2010:261). Bir basamaktaki bir ihtiyaın bir st basamaktaki ihtiyacı karşılaması mümkün değildir. Maslow beş faktörden, fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını düşük düzeyli olarak nitelemiş ve dış faktörler (cret vb.) ile karşılanabileceğini ifade etmiştir. Sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını ise yüksek düzeyli olarak nitelemiş ve bunların i faktörlerle (işin anlamı vb.) karşılanabileceğini belirtmiştir (Erdem, 2015:206; Ergeneli vd., 2016:347). Maslow, ihtiyaç hiyerarşisinin birçok insan için aynı olmasına rağmen sıralamanın kişiden kişiye değişebileceğini ifade etmektedir. Özellikle geçmiş tecrübelerin ve kişilik yapısının, sıralamanın değişmesinde önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür.

Yöneticilerin belirtilen ihtiyaçlar çerçevesinde çalışanın ihtiyaçlarını tespit etmeleri, doğru yönlendirme ve motive etme açısından önemli ipuçları sağlamaktadır (Tuna, 2016:284; Güney, 2013:360; Mullins, 2010:262). Doğru tespitler doğru aksiyonları doğurmakta, böylece çalışanın motive edilmesi ve örgüt hedeflerine yönlendirilmesi kolaylaşmaktadır.

5.3.2. Alderfer'in ERG teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin farklı bir şeklidir. Alderfer, beş temel ihtiyacı sadeleştirerek e dşrmştir. Teori,  ihtiyaın baş harflerinden

oluşmaktadır. Bunlar; var olma (Existence), ilişki kurma-aidiyet (Relatedness) ve gelişme (Growth)'dir (Özkalp vd, 2013:34). Var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, ilişki kurma ihtiyacı Maslow'un sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarına, gelişme ihtiyacı ise Maslow'un saygınlık, statü elde etme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Güney, 2013:363). Var olma ihtiyacı kişinin yaşamını sürdürmesi ile ilgili ihtiyaçlardır. İlişki kurma ve aidiyet ihtiyacı; başkaları ile ilişki kurma, başkaları tarafından kabul görme gibi sosyal ihtiyaçlardır. Gelişme ihtiyacı ise kişinin potansiyelini ortaya koyarak kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Güney, 2013:363; Mullins, 2010:264; Özkalp vd., 2013:35).

Alderfer'e göre bu ihtiyaçlar hiyerarşik seviyelerden ziyade süreklilik arz eder. Birden çok ihtiyaç aynı anda gündeme gelebilir. Ayrıca kişiler, içinde buldukları duruma göre bir üst seviyeden bir alt seviyeye de geçebilirler (Mullins, 2010:264). ERG teorisi, üç temel önerme üzerine kuruludur. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Tuna, 2016:284; Güney, 2013:365; Özkalp vd., 2013:35):

- Her düzeydeki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla arzu edilir ve güdüleyici olur.
- Alt düzeydeki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde üst düzeydeki ihtiyaç daha fazla arzu edilir ve güdüleyici olur.
- Üst düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse düşük düzeydeki ihtiyaçlara olan arzu o kadar fazla olur.

Bu önermelerin temeli, kişinin daha çok tatmin olmak arzusu dolayısı ile mevcut düzeydeki tatminini artırma arzusudur.

5.3.3. McClelland'ın başarı güdüsü teorisi

Bu teori McClelland ve arkadaşları tarafından 1950'de öne sürülmüştür. Maslow'un üst düzey ihtiyaçları ile ilgili yapılan araştırmaları neticesine göre insanların uyarılma ve sosyal gelişim temelli olmak üzere; başarıma, güç elde etme, ilişki kurma isteği ve ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar, kişilik özellikleri ve icra edilen mesleklerle yakından ilişkilidir (Mcshane and Glinow, 2016:91; Mullins, 2010:267). Bu teori, kişilerin psiko-sosyal özelliklerinin tespitinde araştırmacılara bilgi ve fikir vermektedir (Özkalp vd., 2013:36). Maslow'un teorisine benzemesine rağmen bir

açından ayrılmaktadır. Maslow, saygı ihtiyacı çerçevesinde başarı ihtiyacının oluştuğunu varsayarken McClelland'a göre başarı ihtiyacı, temel motive edici faktör olarak ele alınmaktadır (Akt. Özkalp vd., 2013:36).

Bu üç ihtiyaçtan dikkat çekici olan başarıma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı yüksek olanlar bireysel sorumluluk üstlenir, başarıyı başkaları ile paylaşmak istemezler. Yaptıkları işleri ne kadar iyi yaptıkları ya da yapamadıkları ile ilgili geri bildirim almak isterler (Ergeneli vd., 2016:348). Başarısı güdüsü yüksek olan çalışanlar başarı ihtimali %50 olan durumlarda en yüksek performans ve motivasyonu gösterirler. Daha düşük ve yüksek başarıma ihtimalleri bu kişileri motive etmez (Erdem, 2015:210). Başarma ihtiyacı fazla olan kişiler kendilerine anlamlı gelen amaçlar seçip bunlara ulaşmak için gerekli yetkinliklere ulaşmaya çalışırlar (Güney, 2013:362). Başarma ihtiyacı zor ve büyük işlerle ilgilenmeyi, daha yüksek performans göstermeyi ve daha yenilikçi olmayı teşvik eder (Mullins, 2010:268). Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler kapasitelerini tam olarak kullanma eğilimindedirler. Küçük hedefler için çalışmak yeteneklerini tam ortaya koyamadığından, kapasitelerinin üstündeki büyük hedefler için çalışmak da işi şansa bıraktığından ve onları demotive ettiğinden tercih etmedikleri durumlardır (Erdem, 2015:210). Bu sebeple kişinin potansiyeline ve yetkinliklerine uygun hedefler belirlemek en doğru yaklaşımdır. Böylece kişi hem kapasitesine uygun başarı düzeyini elde etmiş olmakta hem de örgüte maksimum katkıyı sağlamış olmaktadır.

Ait olma ihtiyacı, insanların yalnız başına yaşayamayacağı varsayımı ile bir gruba üye olmak suretiyle sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacı olduğuna vurgu yapmaktadır (Mcshane and Glinow, 2016:91). Başkaları ile daha yakın ve samimi ilişkiler kurmak ve bunu geliştirmek için çalışan kişinin bu ihtiyacının fazla olduğu ortaya çıkar.

Güç kazanma ihtiyacı ise kişinin etrafında otorite elde etmesi ile ilgili bir ihtiyaçtır. Buna göre kişiler; güç kaynaklarını artırma, başkalarını etkileme ve bu gücü koruma eğilimindedirler. Başkalarını kontrol altına alma, etkileme ve daha güçlü olmak için çalışan kişilerde, bu ihtiyacın fazla olduğu ortaya çıkmaktadır (Özkalp vd., 2013:36; Güney, 2013:362). Bu tür kişilerin tespit edilmesi durumunda, örgüt amaçları doğrultusunda güç dengelerinin gözetilmesi ve buna göre tedbirlerin alınması gerekir. Ayrıca bu kişilerin başarı güdüsüne daha fazla ihtiyaç duyulan birim ve pozisyonlarda çalıştırılması iyi olur.

5.3.4. Herzberg'in çift etmen kuramı

Frederick Herzberg'in çift faktör teorisinde, çalışanların işlerinden ne beklediklerini tespit etmek için iş yerinde kendilerini ne zaman iyi ve ne zaman kötü hissettikleri durumları belirtmeleri, özellikle iyi ve kötü hissetmelerinin sebeplerini belirtmeleri istenmiştir (Mullins, 2010:265). Bu durumların incelenmesi neticesinde bazı faktörlerin motive edici nitelikte olduğu, bazı faktörlerin ise hijyen faktörler olduğu tespit edilmiştir (Tuna, 2016:286).

Hijyen faktörler insanlarda belli bir doyum düzeyini korumak için gerekli olan, iş güvenliği, fiziksel şartlar, ücret, ilişkiler ve iletişim gibi faktörleri barındıran dışsal faktörlerdir. Durum koruyucu faktörler olarak da nitelendirilen bu faktörler, bir görevin sürdürülmesini ve motive olmak için gerekli asgari koşulların sağlanmasına katkı sağlamaktadır (Güney, 2013:360-361). Hijyen faktörler karşılandığında insanlar tatminsizlik hissetmemekte ancak tatmin de olamamaktadırlar (Erdem, 2015:208). Yani hijyen faktörler, tatmin ve motivasyon için gerekli ancak yeterli nitelikte değildir.

Herzberg'e göre insanların motive olmaları için kendilerini iyi hissettikleri konular olan gelişme, başarı, takdir, sorumluluk alma, ilerleme imkânları gibi içsel faktörlerin var olması gerekir (Güney, 2013:360). Tatmini sağlayan faktörler ile tatminsizliğe neden olan faktörler ayrıdır. Tatminsizliğe neden olan faktörler ortadan kaldırılrsa dahi tatmin sağlanamayabilir (Erdem, 2015:208). Bu faktörlerin ortadan kalkması sadece motivasyon için uygun bir ortamın oluşmasını sağlar. Motivasyon için mutlaka motive edici faktörlerin olması gerekir. Böylece motivasyon için ihtiyaç duyulan bütün şartlar sağlanmış olur.

Çift faktör teorisindeki hijyen faktörler; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt düzeydeki ihtiyaçlarla, motive edici faktörler ise üst düzeydeki ihtiyaçlarla örtüşmektedir. Hijyen faktörler hoşnutsuzluğun giderilmesi ve adil olmayan davranışların ortadan kaldırılması için gereklidir. Yüksek performans ve gayret için hijyen faktörlerin yanında motive edici faktörlerin olması gereklidir. Motivasyon ve iş tatmini, motive edici faktörlerin sağlanmasına bağlıdır. Bu teori, iş yaşamı kalitesi kapsamında iş dizaynının önemine vurgu yapmaktadır (Mullins, 2010:266-267). Çift faktör teorisi çalışana değer verilmesi gerektiğini ve motivasyon için öncelikle temel insani çalışma şartlarının oluşması gerektiğini öne sürmesi açısından önemlidir.

5.3.5. Beklenti teorileri

Beklenti teorisi, motivasyonu bilişsel açıdan ele alan ilk yaklaşımlardandır (Borman vd., 2003:225). Vroom, iş yeri motivasyonu için beklenti teorisini öne süren ilk kişidir. Lawler ve Porter ise Wroom tarafından öne sürülen teoriye bazı ilaveler yapmışlardır. Vroom'un modeli, üç ana değişken üzerinde kuruludur. Bunlar değer, araçsallık ve beklentidir. Elde edilen çıktılarla ilgili algı, "değeri"; değer oluşması için elde edilen birinci ve ikinci derece çıktılar, "araçsallığı"; bunlara ulaşma isteği ve arzusu ise "beklentiyi" oluşturmaktadır (Mullins, 2010:269-270). Vroom'un beklenti teorisi, motivasyon için gerekli zihinsel şartlara odaklanmakta, ödüller ile davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Yani kişinin davranışı neticesinde ödül veya arzu edilen bir sonuç olacağına dair inancı var ise motivasyonun gerçekleşeceği söylenebilir (Özkalp vd., 2013:37). Davranış neticesinde elde edilecek ödül yok ise veya ödül cazip değilse motivasyonun sağlanması mümkün değildir.

Vroom'un teorisi, kişinin belirli bir davranışı gösterme isteğinin, davranış sonucunda elde edileceklerin çekiciliğine ve sonuçlarla ilgili beklentilerin gücüne bağlı olduğunu öne süren bir teoridir. Yani kişi, gayret neticesinde ödülün elde edileceğine ve bu ödüllerin beklentilerini karşılayacağını düşündüğünde istenen yönde çaba harcamaktadır (Erdem, 2015:225-226).

Vroom'a göre kişinin değerleri ile belli davranışların bu değerlere yol açma ihtimalinin çarpımı motivasyonu oluşturur. Başka bir ifade ile motivasyon, herhangi bir şeyi arzulama derecesi ile bekleyişin çarpımıdır. Yani kişinin bir şeyi arzulama derecesi ile neticesinde elde edilecek olan beklentiler, motivasyonun derecesini oluşturmaktadır (Güney, 2013:365).

Vroom'un teorisi, üç ilişki üzerinde durmaktadır (Erdem, 2015:226). Bunlar şunlardır:

- **Gayret-performans ilişkisi:** Bu ilişki, gayret gösterildiğinde istenen performansa ulaşılacağına dair inanç ve algıdır. Yani kişi gayret ettiğinde istenen performansa ulaşacağına inanıyorsa bu yönde çaba harcamaktadır (Ergeneli vd., 2016:350).
- **Performans-ödül ilişkisi:** Performans neticesinde bir ödüllendirme olacağına olan algı ve inançtır. Yani çalışanın, istenen performansa ulaştığında mutlaka bir ödülle ödüllendirileceğine olan inancı varsa performans göstermektedir (Erdem, 2015:226; Ergeneli vd., 2016:350).

- **Ödül-kişisel hedefler ilişkisi:** Elde edilen ödüllerin, kişinin beklentilerini karşılama ilişkisidir. Yani kişinin elde edeceği ödül, kişi için değerliyse, beklentilerini karşılıyorsa hedeflere ulaşmak konusunda gayret sarf etmektedir (Erdem, 2015:226; Ergeneli vd., 2016:350).

Özetlemek gerekirse gayret ile performans arasındaki ilişkiye yönelik beklenti, performans karşılığında ödül alınacağına dair beklenti ve elde edilecek ödülün kişi için anlamlı ve değerli olması bu kuramın temelidir. Bu üç beklentiden herhangi birisi olmadığında motivasyon için gerekli şartlar oluşmamaktadır.

Lawler ve Porter ise kişinin performansının sadece çabasına bağlı olmadığını, kişinin bilgi becerisi ve örgütteki rolüne ilişkin algının performans elde etmede aracılık rolü üstlendiğini ifade etmektedirler. Dolayısıyla kişinin yüksek performans için çaba sarf etmesi, yetkinlikleri dolayısı ile her zaman istediği sonucu getiremeyebilir (Mullins, 2010:271). Burada ulaşılmak istenen sonuca ilişkin algı ile elde edilecek olana ilişkin algının birbirine eşit olması durumunda doyum, fazla olması durumunda doyumsuzluk, az olması durumunda ise suçluluk hissi oluşmaktadır (Güney, 2013:365-366). Lawler ve Porter; motivasyon, tatmin ve performansı ayrı birer değişken olarak ele almış ve aralarındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır. Lawler ve Proter, iş tatmininin performans üzerinde daha etkili olduğunu öne sürmüşlerdir (Mullins, 2010:271). Beklenti teorileri, iş tatmininin önemli bir unsuru olan beklentilerin karşılanması ilkesi ile de bağdaşmaktadır.

5.3.6. Eşitlik teorisi

Adams'ın 1963 yılında öne sürdüğü bu teori, kişilerin çalıştıkları örgüte katkıları ile elde ettiklerini ve bunu diğer çalışanlarla karşılaştırmaları neticesinde eşitlik varsa motivasyonu pozitif etkilediğini, eşitsizlik varsa motivasyonu negatif etkilediğini öne sürmüştür (Özkalp vd., 2013:39). Bu teori, insan doğasında var olan ve kendisini diğerleri ile karşılaştırma eğiliminin neticesinde oluşan algıya bağlı olarak kişinin motive olup olmayacağını öne sürmektedir.

Adams'a göre çalışanlar, görevin etkin bir şekilde yapılması için ortaya koyduğu bilgi, beceri, gayret ve performansı ile bunun karşısında aldığı maddi ve manevi ödülleri karşılaştırma eğilimindedirler. Bununla da kalmayıp diğerleri ile de karşılaştırırlar (Erdem, 2015:222). Eğer kuruma kattıkları neticesinde elde ettikleri daha fazla ise motive olmakta, tam tersi durumda ise motivasyonları düşmektedir (Güney,

2013:367). Yani kişinin başarısı ve iş tatmin düzeyi, ortamla ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır (Tuna, 2016:290). İnsan kaynakları yönetimi ilkelerinden “eşitlik” ilkesinin önemi buradan da anlaşılmaktadır.

Çalışanlar örgütte sadece fiziksel olarak bulunup zaman geçirmezler. İş için gerekli bilgi, beceri, gayret ve yeteneklerini de ortaya koyarlar. Bilgi ve beceriyi elde etmek için gerçekleştirilen çalışmalar ve gayretler de değerlendirmeye alınmalıdır. Örgütün, çabalar karşılığında çalışana sunulan imkân ve ödüllerde bu hususu da göz önüne alması gerekir. Dolayısıyla eşitlik teorisine göre karşılaştırma, sadece işteki duruma göre değil, öncesinde gerçekleştirilen çalışmalar da göz önüne alınıp yapıldığından eşitlik kriterlerinin bütünsel olarak belirlenmesi ve değerlendirmenin buna göre yapılması gerekmektedir.

Bu teoriye göre karşılaştırma dört şekilde olmaktadır (Özer vd., 2017:225; Erdem, 2015:222):

- Çalışanın, kendini aynı örgüt içinde farklı bir pozisyondaki kişi ile karşılaştırması
- Çalışanın, kendini farklı bir örgütte farklı bir pozisyondaki kişi ile karşılaştırması
- Çalışanın, kendini aynı örgütte benzer işi yapan başka bir kişi ile karşılaştırması
- Çalışanın, kendini farklı bir örgütte benzer işi yapan başka bir kişi ile karşılaştırması

Yukarıdaki karşılaştırma neticesinde, kişi kendi yetkinlikleri çerçevesinde kuruma kattıkları ile elde ettiklerini, işletme içi ve dışında benzer işi yapanlar veya farklı işi yapanları göz önünde bulundurarak adaletin gözetilip gözetilmediğini anlamaya çalışır. Karşılaştırma neticesinde adalet algısı varsa motivasyon artar, yoksa gerginlik artarak motivasyonsuzluğa sebep olur.

Bu teoriye göre eşitsizlik algılayan kişinin vereceği tepkiler şunlardır (Mullins, 2010:275):

- Kendi girdilerini değiştirmek
- Çıktılarını değiştirmek

- Kendi girdileri ve çıktıları ile ilgili çarpıtma
- Alanı terk etmek (işten ayrılmak)
- Diğerlerine ilişkin algıyı çarpıtmak
- Karşılaştırma için farklı birini seçmek

5.3.7. Locke'un amaç belirleme teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından öne sürülmüştür. Teori, bireysel ve örgütsel amaçların motivasyon düzeyini etkilediğini savunmaktadır (Güney, 2013:367). Teoriye göre davranışların temel nedeni kişilerin belirledikleri hedef ve amaçlarla bunlara ilişkin bilinçtir (Özkalp vd., 2013:40). Buna göre zor amaçlar belirleyen kişi, kolay amaçlar belirleyen kişiye göre daha çok motive olup daha iyi performans göstermektedir (Akt. Koçel, 2010:638). Çünkü zor hedefler kişilerin dikkatlerini bir noktaya yoğunlaştırmalarına ve odaklanmalarına yardımcı olarak daha çok enerji ve gayret sarf etmelerine sebep olmaktadır (Erdem, 2015:214). Dolayısıyla hedeflerle çalışmak işgörenin performansını artırır. Amaç teorisine göre hedef belirleme, performansı dört mekanizma açısından etkiler. Hedefi olmayanlara göre hedefi olanlar; dikkatlerini hedefe verip odaklanırlar, daha çok çaba sarf ederler, ısrarlı ve gayretli bir şekilde çalışırlar, hedefe ulaşmak için strateji geliştirirler (Borman vd., 2003:232).

Amaçlama teorisine göre amaç ve hedeflerin belirli özelliklere sahip olması gerekir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Özkalp vd., 2013:41):

- Amaçlar açık ve net olmalıdır.
- Amaçlar kişiler tarafından kabullenilmeli ve sahiplenilmelidir.
- Amaçlar kişiyi zorlamalı, potansiyeli açığa çıkarıcı olmalıdır.

Amaçlama teorisine göre motivasyon için genel hedefler yerine daha belirgin hedefler belirlemek ve performansa ilişkin geri bildirim yapmak çok önemlidir. Çünkü geri bildirim, kişilere yapmak istedikleri ile yaptıkları arasındaki farkı analiz etmelerine yardımcı olur (Benligiray, 2013:6) Böylece yapılan geribildirim ile çalışanların hem motivasyonu artar hem de hedefe daha etkin bir şekilde ulaşmak mümkün olur. Amaçlama teorisine göre motive edici hedeflerle çalışmak, işgörenin duygusal ve zihinsel olarak başarıya odaklanmasını sağlamakta, çalışanı motive edip hareket

geçirerek başarıya ulaşmasını temin etmektedir.

5.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini; örgütün kendisi, faaliyet gösterilen yer, çalışma şekli (sürekli veya geçici), kıdem, işin özellikleri ve içeriği, öğrenme ve gelişme imkânları, çalışma ve dinlenme saatleri ve süreleri, ücret ve yan haklar, terfi ve yükselme imkânları, yönetim tarzı, kararlara katılma, örgüt kültürü, iş güvenliği, fiziksel çalışma şartları (ısı, ışık, nem vb.), iş-özel hayat dengesi, verilen örgütsel destek, sağlanan güçlendirme, örgüt iklimi, uygulanan oryantasyon sistemi, görev-çalışan uyumu ile yaş, cinsiyet, medeni durum gibi demografik faktörlerden etkilenir (Vasuvedan, 2014:17).

Alotaibi ve arkadaşları iş tatminini etkileyen faktörleri; işin karşılığı verilen ödüller, çalışma saatleri, örgüt kültürü, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları, bağımsız çalışma, yetki devri ve güçlendirme, iletişim, liderlik ve demografik özellikler olarak ifade etmişlerdir (Akt. Alotaibi vd., 2016:276). Pınar vd. 2008'de 796 denek üzerinde yaptıkları araştırmada iş tatminini etkileyen faktörleri; yöneticilerle ilişkiler, ödüller, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, işin yapısı, ücretler, çalışma şartları ve kariyer imkânları olarak tespit etmişlerdir (Akt. Aydemir ve Erdoğan, 2013:135).

Shields, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak işe girişte karşılıklı beklenti ve mutabakatı ifade eden psikolojik kontratı saymış ve işgörenin tatminini pozitif yönde etkileyen örgütsel ve bireysel unsurları sırası ile; örgüt kültürü ve iklimi, liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve stratejisi ile işgörenin tecrübesi, beklentileri, ihtiyaçları, iş ile ilgili inanç ve değerleri ve kişiliği olarak özetlemiştir (Shields, 2007:52). Buradan hareketle iş tatminini etkileyen faktörleri; bireyin üstlendiği işler, bu işleri yaparken etkileyen unsurlar ile elde edilen sonuçlar olarak özetlemek mümkündür.

Başka bir yaklaşıma göre iş tatminini etkileyen faktörler bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörler (Mullins, 2010:282) olarak ayrılırken literatürde kişinin kendisi ile ilgili özelliklerinden kaynaklanan bireysel faktörler ve çalıştığı ortam ile ilgili özelliklerden kaynaklanan örgütsel faktörler olarak ele alındığından burada da bireysel ve örgütsel faktörler olarak incelenmiştir.

5.4.1. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler

İş tatmini, kişinin sahip olduğu bireysel özelliklerinden etkilenir. Bireysel özellikler işgörenlerin farklı düzeyde tatmin olmalarını sağlayan faktörlerdir. Bu bireysel özellikleri kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim ve zekâ düzeyi, kişilik özellikleri, beceri ve yetenekleri, iş yerindeki statüsü, kıdemi ve sahip olduğu tecrübe olarak ifade etmek mümkündür (Özaydın ve Özdemir, 2014:254). Bu bireysel özellikler aşağıda daha detaylı olarak ele alınmıştır.

5.4.1.1. Yaş

Bireyin içinde bulunduğu yaşam dönemi; algılarını, tutumlarını, hayatı ve olayları ele alışını önemli ölçüde etkiler. Dolayısıyla bireyin içinde bulunduğu yaşam dönemi, kişinin aldığı kararlarda ve gösterdiği davranışlarda farklılıklara sebep olur (Akşit, 2010:38). Yapılan araştırmalarda, bireyin içinde bulunduğu yaş ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yaşı büyük çalışanların gençlere göre daha tatminkâr oldukları belirlenmiştir (Tekingündüz, 2012:29). Tilev ve Beydağ'ın 2014 yılında yaptıkları araştırmada çalışanların yaşları ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tilev ve Beydağ, 2014:144).

Herzberg, Mausner, Peterson ve Capwell'in 1957'de, Warr'ın 1992'de yaptıkları çalışmalar ile iş hayatına yeni başlamış olan genç kişilerde işe ve iş ortamına ilişkin tutumlar olumlu olduğundan ilk yıllarda iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu, 30'lu yaşlarda tatminin minimum düzeye indiği, yaş ilerledikçe tekrar artmaya başladığı bulunmuştur. Böylece yaş değişkenine göre iş tatmini "U" şeklinde bir eğri oluşturmaktadır. Warr ve arkadaşları yaş değişkenine bağlı olarak cinsiyet, gelir durumu, çalışma şekli, sağlık durumu gibi ilave değişkenlerle "U" eğrisinin oluşup oluşmadığını da araştırmışlardır. Farklı değişkenlere göre farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür (Clark vd., 1996:58-74). Özaydın ve Özdemir'in yaptıkları çalışmada yaşlı işgörenlerin iş tatminlerinin gençlere göre yüksek olduğu bulunmuş ancak U eğrisinin her zaman geçerli olmadığı ortaya çıkmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014:275).

Mottaz, genç çalışanların içsel motivasyon faktörlerine önem verdikleri, yaş ilerledikçe dışsal motivasyon faktörlerinin daha önemli hâle geldiği ve buna bağlı olarak beklenti ve iş tatmin düzeylerinin farklı olduğunu bulgulamıştır (Akt. Akşit, 2010:38). Kısaca; birey yaşlandıkça bireyin eğitim, bilgi ve tecrübedeki artışı

dolayısıyla beklentilerinin değiştiğini, bu sebeple farklı yaşam dönemlerinde iş tatmin düzeylerinin farklılaştığını söylemek mumkundur.

5.4.1.2. Cinsiyet

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biri de cinsiyettir. Kadın ve erkeklerin farklı fizyolojik ve duygusal özellikleri dolayısıyla içsel motivasyon unsurlarının farklı olduğunu söylemek mumkundur. Ayrıca toplumda üstlenilen rol gereği örgütlerde farklı unsurlara değer verdikleri, kadınların ilişki, erkeklerin ise başarı odaklı olduğunu söyleyebiliriz (Kırel, 1999:119). Kadınların iş haricinde, aile ve evde üstlendikleri sorumluluklar dolayısıyla yaşadıkları zorluk ve çatışmalar da iş tatmin düzeylerini etkileyen önemli unsurlardandır.

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılan bazı araştırmalarda kadınların iş tatmin düzeylerinin erkeklerden fazla olduğu tespit edilmiştir. Tatmin düzeyinin farklı düzeyde olmasının sebeplerine bakıldığında kadınların iş koşullarına önem verdiği, erkeklerin ise kişilerarası ilişkilere daha çok önem verdiği ortaya çıkmıştır (Eğinli, 2009:39). Bu konuda yapılmış diğer araştırmalara bakıldığında erkeklerin ve kadınların iş tatmin düzeyleri arasında hiç farklılık olmadığına dair sonuçlar da elde edilmiştir (Akşit, 2010:39). Tilev ve Beydağ'ın 2014 yılında yaptıkları araştırmada, çalışanların cinsiyetleri ile iş doyumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilememiştir (Tilev ve Beydağ, 2014:144). Benzer şekilde özaydın ve özdemir'in banka çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada cinsiyete göre tatmin düzeyinde erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur (özaydın ve özdemir, 2014:274). Bu sebeple cinsiyet farklılıkları, iş yerindeki beklentileri değerdirse de eşit imkân ve şartlar sağlandığında kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmin düzeyinin önemli farklılıklar göstermediğini söylemek mumkundur.

5.4.1.3. Eğitim ve zekâ

Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatminleri arasında doğrusal bir ilişkiden bahsetmek mumkundur. Yani eğitim düzeyi arttıça tatmin düzeyinin arttığı söylenebilir. Ancak kişinin eğitimine uygun bir pozisyonda değerlendirilmemesi iş tatminini azaltmaktadır (Akşit, 2010:40). Eğitimin iş tatmini üzerinde olumsuz etkisinden de söz etmek mumkundur. Kişiden, eğitim durumu ve yetkinliklerinin ustunde performans

beklemek endişe, stres ve yetersizlik duygusu oluşturup iş tatminini azaltabilmektedir (Eğinli, 2009:40). Eğitim düzeyi ile tatmin arasında anlamlı negatif bir korelasyon olduğu, eğitim düzeyi arttıkça tatmin düzeyinin düştüğü çeşitli araştırmalarda bulunmuştur (Özaydın ve Özdemir, 2014:275). Gül ve Oktay'ın 2009'da yaptığı çalışmaya göre iş tatmini, eğitim seviyesine göre değişmektedir (Gül ve Oktay, 2009:236).

Çalışanların zekâ düzeyi ile yaptıkları işten duydukları tatmin arasında anlamlı bir ilişki tam olarak tespit edilememiştir. Ancak kişinin zekâ ve eğitim düzeyine uygun bir iş yapmasının iş tatminini artıran bir unsur olduğu söylenebilir. Beklenti teorisine göre kişinin yetkinlikleri ve potansiyeline uygun bir işte çalışmasının tatmini arttırmakta olduğu ifade edilmiştir. Bu çerçevede eğitim ve zekâ seviyesine uygun bir işte çalışmanın, kişide başarı duygusunu oluşturacağını ve bunun da iş tatminini arttıracakını söylemek mümkündür.

5.4.1.4. Kişilik, yetenek ve beceri

İş tatmini ile kişisel özellikler arasında bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. Bazı özelliklere sahip kişilerin, bu özelliklere sahip olmayanlara göre daha çok tatmin oldukları belirlenmiştir. Aynı şart ve imkânlar sağlanan iki kişinin tatmin düzeyinin farklı olmasının kişilik özellikleri dolayısı ile ortaya çıkan bir durum olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim literatürde dışadönüklük, uzlaşmacılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık boyutlarından oluşan beş faktörlü kişilik yapısı, çalışanların iş tatminleri üzerinde farklı etkiler oluşturmaktadır (Bahadınlı, 2013:141). Örneğin dışadönüklük boyutu düşük olan bir kişinin satış pazarlama pozisyonunda çalıştırılması, kişilik yapısına uymadığı için tatmin düzeyini düşürmektedir. Benzer şekilde sorumluluk ve duygusal denge boyutu yüksek olan kişilerin iş tatmini yüksek olmaktadır. Dolayısıyla kişiliğine uygun işlerde çalışan kişilerin işten duydukları tatminin, uygun olmayanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir. (Akşit, 2010:40). Nitekim Holland kişilik teorisine göre kişilik ve iş uyumu yüksek olan çalışanlarda, iş tatmininin yüksek olduğu bulunmuştur (Derin, 2007:20).

Bireyin sahip olduğu yetenek ve becerilere uygun bir iş yapması, iş yaparken yetenek ve becerilerini sergilemesi iş tatminine olumlu katkılar sağlamaktadır. Eğitim seviyesine bağlı olarak yetenek ve becerilerini kullanmayan kişiler Maslow'un

ihtiyaçlar hiyerarşisine göre kendilerini gerçekleştiremeyeceklerinden ve sürekli rutin işler yapmak durumunda kaldığından iş tatminleri düşük olmaktadır. Lawler-Porter'a göre çalışanların iş tatmini beklentileri, sahip oldukları yetkinlik ve potansiyele göre değişmektedir. Bu açıdan kişilerin sahip oldukları beceri ve yeteneklere uygun görev ve pozisyonda çalışması, tatmini arttırmaktadır. Aksi hâlde tatminsizliğin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

5.4.1.5. İş konumu ve iş tecrübesi

Kişinin örgütteki statüsü ve iş tecrübesi, tatmin düzeyini etkileyen önemli faktörlerdendir. Özaydın ve Özdemir'in 2014'te yaptıkları çalışmada unvan düzeyi ve örgütteki çalışma süresi (kıdem) arttıkça tatminin arttığı bulgulanmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014:275). Örgüt hiyerarşisindeki pozisyon, iş dışı yaşamda da etkilidir (Akşit, 2010:41). Üst düzey pozisyonlarda, kişinin saygınlığının, maddi ve manevi imkânlarının da artması ile daha çok ihtiyacın karşılanabilir olması da iş tatminini arttırmaktadır. Benzer şekilde örgütteki iş tecrübesi ve kıdem arttıkça işten duyulan tatminin arttığı yapılan araştırmalarda bulunmuştur. Özellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışmanın; sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, deneyimin artması ile daha çok beklentinin karşılanması ve örgüte bağlılık gibi hususlara sebep olması dolayısıyla tatmini arttırdığı söylenebilir (Eğinli, 2009:42). Adıgüzel, Ünsal ve Karadağ'ın yaptıkları araştırmada 15 yıldan fazla iş tecrübesi olan kişilerin tatmin düzeylerinin daha az kıdemlilere göre yüksek olduğu belirlenmiştir (Adıgüzel vd., 2012:150). Özetle statünün yükselmesi, tecrübe ve kıdem artması, kişinin kazanımlarını arttırıp beklentilerinin karşılanmasına sebep olduğundan iş tatminini arttırdığı söylenebilir.

5.4.2. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri beş boyutta ele almak mümkündür. Bu boyutlar şunlardır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007:84):

- Yönetim biçimi ve buna bağlı liderlik tarzı
- İşin karşılığında ödenen ücret ve örgütteki ücret sistemi
- Örgütteki yükselme ve kariyer fırsatları
- Yapılan iş ve işin özellikleri
- Çalışma ortamı ve iş arkadaşları

Bu boyutlara iletişim ve örgüt büyüklüğü de eklenebilir (Özaydın ve Özdemir, 2014:256; Karcıoğlu vd., 2009:73). Eğinli'nin (2009) yaptığı çalışmaya göre iş tatmin düzeyini arttıran en önemli unsurlar işi sevme, çalışma şartları ve ücret olarak belirlenmiştir (Aydemir ve Erdoğan, 2013:135). Bu faktörler, kişinin kendisi dışında kontrol edemediği değişkenler olarak da belirtilmektedir. Örgütlerin bu faktörlerde yaptığı iyileştirmeler örgütteki motivasyon ve tatmini arttırmakta, çalışanların potansiyelinin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Bu sebeple bireysel faktörlerin dışındaki örgütsel faktörler üzerinde gerekli çalışmaları yapmak gerekir.

5.4.2.1. Yönetim biçimi ve liderlik tarzı

Örgütün yönetim biçimi ve yöneticilerin liderlik tarzı, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkidir. Yönetim biçimine bağlı olarak yönetim fonksiyonlarının uygulanma tarzı, organizasyon yapısı, roller ve sorumluluklar, iş yükü gibi hususlar işgöreni direkt olarak etkileyen hususlar olduğundan çalışan merkezli yönetim politikaları ile çalışan katılımını destekleyen uygulamalar, iş tatminini arttırmaktadır (Çalışkan, 2005,11).

Yönetim biçiminin çalışanların kararlara katılımını teşvik etmesi, işgörenin işi, iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili olumlu duygular beslemesine sebep olmaktadır. Olumlu duyguların işe gönülden bağlanmayı ve iş tatmininin artmasına katkı sağladığını söylemek mümkündür. Ayrıca yöneticilerin çalışan odaklı yaklaşımları, ekip ruhu oluşturmaları ve açık iletişim tarzını benimsemelerinin de iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir (Karcıoğlu vd., 2009:67; Özkalp vd., 2013,51). Özellikle ücret gibi önemli bir unsurun beklentileri karşılayamadığı veya hijyen faktör olması dolayısı ile önemini yitirdiği durumlarda, yönetim biçimi ve liderlik tarzının tatminin artmasında önemli bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür. Özellikle çalışanı teşvik edici ve destekleyici bir yönetim tarzı, çalışanların bağlılıklarının arttırılmasında da önemli katkılar sağlamaktadır. Özetle, yönetim biçimi ve liderlik tarzının, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında, çalışan potansiyelinin ortaya çıkmasında ve performans artışında önemli bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür.

5.4.2.2. Ücretlendirme sistemi

Ücret, iş tatmin düzeyinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar (Mugungo vd., 2015:47). Herzberg, çift faktör teorisine göre ücreti hijyen faktör olarak kabul etmekte ve iş tatmininin önemli bir unsuru olduğunu ifade etmektedir. Karaman ve

Altunoğlu'nun öğretim görevlileri üzerinde yaptığı araştırmada ücretin iş tatmininin önemli bir unsuru olduğu bulunmuştur (Akt. Aydemir ve Erdoğan, 2013:129-134). Ücret, çalışana, örgütte yaptığı iş karşılığı ödenen bedeldir. Ücret, iş tatmininde önemli bir yere sahiptir. Çünkü birey aldığı ücret ile maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamakta ve yaşam standardını belirlemektedir. Çalışanlara ödenen ücretler, bireye örgütte yaptığı işler ve katkılar karşılığında ödenir. Yapılan işlerin ve katkının değeri, belirli sistem ve yaklaşım ile tespit edilir. Çalışanlara sunulan ücret miktarı yeterli ve adil ise iş tatminini arttırmakta değilse azaltmaktadır (Aydemir ve Erdoğan, 2013:130).

Ücret ve ücretlendirme sisteminde esas olan, objektif kriterler çerçevesinde adil bir sistemin kurulmasıdır. Adil bir ücret sistemi, çalışanların örgüte güven duymasını ve adalet algısını oluşturduğundan iş tatminini artıran bir unsurdur. Ücret, piyasa şartları çerçevesinde işin değeri ve performansa göre objektif kriterler dikkate alınarak belirlendiğinde çalışanlar için tatmin edici bir unsur olmaktadır. Ancak bunu herkes ve her durum için söylemek mümkün değildir. Dolayısıyla ekonomik olarak belli bir seviyede olan kişiler için özendirici ve motive edici bir unsur olmayabilir. Bu durumda işin birey için anlamı, topluma katkısı gibi manevi faktörler, tatmini artıran unsurlar hâline gelmektedir. Ücret sisteminin bir unsuru olan yan haklar ve sosyal imkânlar da kişinin iş tatmininin artmasında önemli rol oynar. Düşük ücret stratejisi benimseyen örgütlerde, düşük profildeki çalışanlar için yan hak uygulamaları örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin sağlanmasında önemli bir rol oynar.

5.4.2.3. İş ve işin özellikleri

Yapılan işin önemli ve cazip olması, uzmanlık, bilgi ve yeniliklere açık olması gibi özellikler işten duyulan tatmini, monoton işlere göre daha da artırmaktadır. İşgörenin istediği ve yapmaktan zevk aldığı, yeteneklerini ortaya koyduğu işi yapması ve yetenekleri ile uyumlu işlerde çalışması, iş tatminini artıran unsurlardır.

Çalışanın sahip olduğu yetkinliklerden daha düşük ve daha yüksek bir işte çalışması, tatminsizlikle sonuçlanabilmektedir. Çalışanın yaptığı iş ile ilgili yetkisinin olması ve işi ile ilgili kararlar alabiliyor olması da iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlara yeni öğrenme ve gelişim fırsatları sunan çeşitli ve ilginç işler, diğerlerinden daha tatmin edici özelliklere sahiptir (Özaydın ve Özdemir, 2014:256; Özkalp vd., 2013:50). Kaya'nın yaptığı araştırmada iş tatmininin belirleyicisi olarak

ilk sırada iş ve işin özellikleri geldiği belirlenmiştir (Kaya,2010:231). Yani kişisel özelliklerine, yetenek ve becerilerine uygun bir işte çalışmak, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde en kritik faktör olmaktadır. Çalışanın işini yapması, belli yetkiler kullanmasını ve güç elde etmesini da sağlıyorsa kişi, işini severek daha verimli bir şekilde yerine getirmeye çalışmaktadır. Özetle, çalışanların potansiyeline, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun işler yapmak iş tatmini açısından önemlidir.

5.4.2.4. Gelişme ve terfi imkânları

Terfi, örgütte yetki ve sorumluluğun artması olarak tanımlanabilir. Terfi etmek statü elde ederek maddi ve manevi imkânların artmasını sağladığından iş tatmininin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. İş hayatının başında olan birisi önünde bir terfi ve kariyer fırsatının olmadığı kanaatine varırsa çabalarının karşılıksız kalacağını düşünerek başarı için gereken çabayı göstermeyebilir. Gelişim ve terfi imkânları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlaması açısından da önemlidir. Yapılan araştırmalarda terfinin olmaması veya zamanında olmaması, iş tatminini azaltmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014:257). Bir örgütün çalışana sunduğu gelişme ve terfi fırsatları, çalışanların iş tatmininin artmasında ücretten daha etkili olabilmektedir (Özkalp vd., 2013:51).

Bir örgütte kariyer ve yükselme planlarının olması ve bu planların nesnel kriterlere göre adil bir şekilde gerçekleştirilmesi, iş tatminini artırır (Akşit, 2010:41). İşgörenler mevcut işlerini yaptıkça deneyim ve uzmanlık kazandığından işlerin rutinleşmesi söz konusu olmaktadır. Bu sebeple elde edilen deneyim ve uzmanlık karşılığında daha fazla yetki ve sorumluluk beklentisi oluşmaktadır. Bu beklentilere cevap veren örgütlerde iş tatmini doğal olarak sağlanmaktadır. Aksi durumlarda verimsizlik ve işten ayrılmalar gerçekleşmektedir. Bu sebeple terfi ve kariyer imkânları olan ve objektif kriterler çerçevesinde uygulamalar gerçekleştiren örgütler, çalışanlar için daha cazip niteliktedir. Bu tür örgütlerde yeni kariyer fırsatları çalışanların potansiyelini ortaya çıkartmakta ve örgüt performansını arttırmaktadır.

5.4.2.5. Örgüt büyüklüğü

Örgütlerin yönetim ve denetim biçimleri büyüklüklerine göre değişebilmektedir. Büyük hacim, örgütlerde yönetim biçimine bağlı olarak iş süreçleri, uzmanlaşma, iş bölümü ve işgörenler arasındaki ilişkilerde farklı durumların ortaya çıkmasına sebep

olmaktadır. Büyük hacme bağılı olarak ortaya çıkan durumlar, davranışsal değişkenlere etki eder. Bu etki dolayısı ile örgüt büyüklüğünün iş tatminini etkilediğini söylemek mümkündür.

Büyük örgütlerde ileri uzmanlaşma ve iş bölümüne bağılı rutinleşme ortaya çıkarken ilişkiler küçük örgütlere göre daha formal hâle gelmektedir. Bu sebeple çalışanlarla etkin iletişim kurmak güçleşmekte ve iş tatmini düşük seviyede seyretmektedir (Eğimli, 2009:42). İş ve görevlerde rutinleşme, örgütlerdeki sosyal ortamın samimi ilişkilerden uzak formal bir yapıya dönüşmesi çalışanların işi ile ilgili beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanamamasına sebep olmaktadır. Bu durum, devamsızlıkları ve iş gücü devrini arttırmakta ve verimliliği düşürmektedir (Çalışkan, 2005:10). Küçük örgütlerde çalışanların arkadaşlarına ve yönetime olan yakınlıkları ve oluşan güven duygusu iş tatminini büyük örgütlere göre daha da arttırmaktadır (Akşit, 2010:43). Özetle büyüklüğün ortaya çıkardığı durumların iş tatminini azalttığını söylemek mümkündür. Çalışanlar genelde karar mekanizmalarına daha yakın olmak ve kararlara katılmak isterler. Bu sebeple daha küçük ve dinamik örgütlerdeki tatmin düzeyinin büyük örgütlere göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

5.4.2.6. İletişim

Duygu, düşünce ve bilgilerin karşılıklı aktarılma süreci olarak tarif edilen iletişim, yönetsel süreçlerin etkinliğinde ve koordinasyonda önemli bir rol almaktadır (Tekingündüz, 2012:32). Etkin yönetim için vazgeçilmez olan iletişim, örgütlerde astlar, eşitler ve üstler arasında beklenti ve ilişkileri düzenler. Böylece yönetimin beklentileri, işlerin nasıl yapılması gerektiği, görev ve sorumluluklar, iş ve bilgi akışı gibi hususlar netleştirilmiş olur. Astlar, eşitler ve üstlerle ilişkilerde iletişimin istenen düzeyde ve olgunlukta olması iş tatmin düzeyini etkilemektedir.

Bu konuda yapılan birçok araştırmada, iletişimin iş tatminini pozitif etkilediği bulunmuştur. Karcioğlu ve arkadaşlarının 2009'da yaptıkları çalışmada iletişim ve iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Karcioğlu vd., 2009:73). Benzer şekilde Kaya'nın otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada iş tatmininin önde gelen belirleyicisinin yöneticilerle kurulan iletişim olduğu bulunmuştur (Kaya, 2010:231). İnsan doğası gereği örgütte çalışanlar etkileşim içinde olmak durumundadırlar. Bu etkileşim en temel düzeyde duygu, düşünce ve beklentilerin aktarılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Özetle etkileşimin beklentileri

karşılacak düzeyde olması iş tatminini artırmaktadır.

5.4.2.7. Çalışma ortamı ve iş arkadaşları

Covey'e göre insan doğasının fiziksel, ruhsal, zihinsel ve sosyal olmak üzere 4 boyutu bulunmaktadır (Covey, 2011:702). Buradan hareketle insanların dört temel ihtiyacının olduğunu söylemek mümkündür. Bu dört temel ihtiyaç karşılanmadığında karşılaşılan durumlar kişide tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu kapsamda örgütlerdeki çalışma ortamı ve sosyal ilişkiler, iş tatmini için önemli bir faktör hâline gelmektedir.

Çalışma ortamı kişinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken çalıştığı yer, kullandığı araç gereçler ile ortamdaki sıcaklık, ışık, nem, havalandırma, gürültü gibi hususları ifade etmektedir. Çalışma ortamının, çalışanın görevlerini yüksek performans ile verimli bir şekilde yerine getirmesine katkı sağladığını ve çalışan motivasyonunun sağlanmasında önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür (Eğinli, 2009:41; Akşit, 2010:42).

İşgörenlerin örgütten beklentileri yalnızca maddi değildir. İşgörenler, ortak değerlere sahip olan, sevdiği ve uyumlu olduğu kişilerle çalışmak isterler. Covey'in öne sürdüğü gibi çalışanlar özel hayatlarında ve iş hayatlarında sosyalleşmek, insanlarla arkadaşlıklar kurmak, belli bir örgüte ait olma istek ve ihtiyacındadırlar. Örgütlerin başarısı, ortak amaç ve değerler etrafında birleşmiş ve uyumlu olan işgörenlerle mümkündür. Gününün yarısından fazlasını iş yerinde geçiren bir işgören için dostluk ilişkileri ve destekleyici iş arkadaşlıkları iş tatminini arttırmaktadır. İş yerindeki iyi ilişkiler, güven duygusunun oluşmasına ve iş tatmininin artmasına önemli katkılar sağlar (Akşit, 2010:43). Bu sebeple çalışanın iş ortamının hem fiziksel hem de duygusal olarak güven verici olması önemlidir. Güven ortamı, çalışanın potansiyelinin ortaya çıkmasını, performans ve iş tatmininin artmasını sağlamaktadır.

5.5. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini ve tatminsizliği, bireysel ve örgütsel açıdan birçok sonuçlar doğurmaktadır. İş tatmini ve tatminsizliği birey performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan iş sonuçları üzerinde de etkilidir. İş tatmini; performansı, verimliliği, büyümeyi, bağlılığı ve nihai olarak örgütün genel başarısını etkiler. İş tatminsizliği ise iş gören devir hızını arttırmakta, bağlılığı azaltmakta ve sonuçta verimliliği ve örgütün başarısını azaltmaktadır (Aydemir ve Erdoğan, 2013:131).

İşinden tatmin olmuş bir çalışanın fiziksel, zihinsel ve ruhsal olarak daha sağlıklı olduğunu söylemek mümkündür. Zihnen ve bedenen sağlıklı olan kişilerin performansının yüksek olması ve örgüt hedeflerine olan katkısının fazla olması en doğal sonuçtur. İşinden tatmin olmayan bir çalışanın, örgütte çeşitli problemlere sebep olduğunu söylemek mümkündür. Bu problemler bireysel ve örgütsel verimsizliklerin kaynağı durumundadır. Özellikle tatminsizliğe bağlı fiziksel ve zihinsel problemlerin örgütteki diğer çalışanları etkilemesi ile ortaya çıkan problemler, daha farklı ve tehlikeli bir boyuta erişebilmektedir.

Modern yönetim yaklaşımları çerçevesinde örgütlerin başarı kriterlerinin maddi unsurlarla insana ve topluma yapılan katkı ile de ölçülmesi önemli bir açılamdır. Bu açıdan çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığının korunması, örgütlerin en temel görevlerinden birisi hâline gelmiştir.

Toplumların yapıtaşı olan insanların fiziksel, zihinsel, sosyal ve ruhsal ihtiyaçlarının karşılanması, toplumların gelişmesi için gerekli bir durumdur. Gününün büyük bir bölümünü örgütlerde geçiren insanların bu ihtiyaçlarının karşılanması, örgütlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri açısından üzerinde durmaları gereken bir konudur. Özetle iş tatmini; sonuçları, bireysel ve toplumsal gelişmelere katkısı ve sosyal dengeler açısından üzerinde durulması gereken bir konudur.

5.5.1. İş tatmininin sonuçları

İş tatmininin; çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını iyileştirdiği, yaşam tatminini, bireysel ve örgütsel performansı, verimliliği ve kârlılığını arttırdığı, çalışan devir hızı ve iş kazalarını azalttığı ileri sürülmektedir (Tekingündüz vd., 2014:58; Akşit, 2010:44; Karakuş, 2011:48; Aşan ve Erenler, 2008:213). Dolayısıyla iş tatmininin iş ve özel yaşamda olumlu yansımaları sebep olduğunu söylemek mümkündür. İş tatmini ayrıca çalışan bağlılığına da önemli katkılar sağlar. Bağlılığı yüksek çalışanların, yüksek performans gösterdiği, daha etkin iş sonuçları elde ettiği ve müşteri memnuniyetini arttırdığı çeşitli araştırmalarda bulunmuştur. Bu sebeple iş tatmininin pozitif sonuçları; verimlilik ve performans, örgütsel vatandaşlık ve müşteri memnuniyeti alt başlıkları ile aşağıda kısaca açıklanmıştır.

5.5.1.1. Verimlilik ve performans artışı

Verimlilik, girdi ile çıktı arasındaki ilişkileri inceleyen bir kavramdır. Yani elde edilen

çıkıktı miktarına göre kullanılan girdi miktarıdır. Örgütlerde verimliliği etkileyen birçok değişkenden bahsetmek mümkündür. En temel değişkenin insan, teknoloji ve sistem olduğunu söylemek mümkündür (Mirze, 2010:276). Bu temel değişkenlerden öne çıkan ve diğerlerini geliştiren değişken insandır. Çünkü diğer iki temel değişken ancak insanın varlığı ile hayat bulmaktadır. Bu sebeple verimlilikte anahtar rolü insan unsuru üstlenmektedir. Verimli insanın en başta fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı bir insan olması gerektiğini söylemek mümkündür. Çünkü sağlık, insanın hayatını sürdürmesi için en temel şarttır. İşinden tatmin olmuş bir bireyin, sağlık problemlerinin daha az olması ve buna bağlı daha az devamsızlık yapması, işe ve örgüte bağlanması, işten ayrılmama eğiliminde olması, yetenek ve potansiyelini ortaya koyması, daha kolay motive olması gibi durumlar örgütlerde verimliliğin artmasına katkıları sağlamaktadır (Akıncı, 2002:6-7). Bu sebeple iş tatmininin verimlilik artışını tetiklediğini söylemek mümkündür.

Belirlenen hedef ve standartlara göre amaca ulaşma düzeyi olarak tanımlanan performans, örgütte birçok değişkenin bir araya gelmesi ile oluşan bir durumdur. Performansın en temel ögesi olan insan unsurunun, potansiyelini ortaya çıkarmak için işinden tatmin olması en temel şarttır. İş tatmini ve performans ilişkisini inceleyen birçok çalışmada tatmin ve performans arasında yüksek düzeyde bir korelasyon olduğunu ve iş tatmininin performansı ve örgütsel etkinliği arttırdığı bulunmuştur (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007,51). Gül ve Oktay'ın 2009'da yaptıkları çalışmada iş tatmini ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Gül ve Oktay, 2009:236). İşinden tatmin olan bir çalışanın örgüte katabileceklerinin sınırı yoktur. Çünkü tatmin olmuş bir birey, motive bir şekilde kendini her anlamda işine verebilmekte ve örgütsel amaçları benimseyerek bunlara ulaşmak için elinden gelen bütün gayreti göstermektedir.

Benimseyerek, severek ve isteyerek örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmak, doğal olarak performansı artırmaktadır. Performans düzeyinin yükselmesi örgütsel kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Kaynakların doğru ve etkin kullanımı verimliliğin artmasını sağlayacağından, performansın verimliliği de arttırdığı söylenebilir. Özetle iş tatmininin en önemli bireysel ve örgütsel sonucunun verimlilik ve performans artışı olduğunu söylemek mümkündür.

5.5.1.2. Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesi

Çalışanların iş tanımında belirtilen görev ve sorumluluklarının haricinde kuruma katkı sağlayan ek faaliyet ve davranışların gönülden, isteyerek yapılması olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık, iş tatmini neticesinde artan bir husustur. Yapılan araştırmalar iş tatmini yüksek çalışanların örgütsel vatandaşlık bilinçlerinin de yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının satış ve performans arttırmada önemli bir etkiye sahip olduğu da çeşitli araştırmalarda bulunmuştur (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007:48-49). İşinden, çalışma şartlarından, yönetim anlayışından ve arkadaşlarından memnun olan bir çalışanın iş tatmini doğal olarak yüksek olmakta ve örgüte gönülden bağlanma davranışını göstermektedir. Böyle bir çalışan örgütü kendi örgütü gibi görüp sahiplenmekte ve elindeki imkânları kaçırmamak için gereken çabayı göstermektedir.

Gayret ve sahiplenme, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek örgüt amaçları doğrultusunda daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Çalışanın memnuniyet düzeyi arttıkça örgütü sahiplenme ve vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi artmaktadır. Bu sebeple iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasındaki en önemli faktörlerden birisi olarak nitelendirilebilir.

5.5.1.3. Müşteri memnuniyetinin artması

Günümüzde işletmelerin temel amaçlarından olan müşteri memnuniyetini sağlamak, örgüte bağlı ve iş tatmini yüksek olan çalışanların önemli katkılar sağladığı bir kavramdır. Örgüt kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasında, örgüt amaçlarına ulaşılmasında ve müşteri memnuniyetinin artmasında işinden tatmin olan bir çalışanın rolü büyüktür. Çalışanları mutlu bir örgüt, sunduğu hizmetlerde varlık sebebi olan müşterilerini mutlu etmek ve beklentilerini karşılamak için daha çok çaba sarf etmektedir. Özellikle emeğin yoğun olduğu sektörlerde, müşteri memnuniyeti çoğunlukla çalışanlara bağlı unsurları ihtiva etmektedir. Örneğin emeğin yoğun olduğu turizm ve konaklama sektöründe, işinden tatmin olan çalışanın sunduğu hizmet, tatmin olmayanın sunduğu hizmetten daha iyi olmaktadır (Kaya, 2010:224). Bu açıdan müşteri tatmininin sağlanması için çalışan tatmininin sağlanması öncelikli şarttır. Çünkü müşteriye sunulan bütün ürün ve hizmetlerin temelinde çalışanların faaliyetleri ve emeği vardır. Ürün ve hizmetlerin üretiminden nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadar bütün süreçlerde insan gücü ve emeği kendini hissettirir. Müşteri

nezdinde oluşan memnuniyetin kaynağı kalite, fonksiyonellik gibi faktörler olmasına rağmen temel sebep ve kaynak insan kaynağıdır.

5.5.2. İş tatminsizliğinin sonuçları

İş tatminsizliğinin, bireyin niyet ve davranışlarında çeşitli problemlere sebep olduğu ve örgütlerdeki işleyişi olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Tatminsizliğin; örgütün rekabet gücünü zayıflattığını, örgütü savunmasız hâle getirdiğini, örgütte verimlilik ve disiplin problemlerine sebep olduğunu söylemek mümkündür (Akıncı, 2002:3). Mcshane ve Glinow'a göre iş tatminsizliği sonucunda çalışanların, işten ayrılma, problemi dile getirme, problemin çözülmesini bekleme ve problemi görmezden gelme davranışları gösterdiğini ifade etmektedir (Mcshane and Glinow, 2016:75). En yaygın olarak görülen iş tatminsizliği sonuçları; devamsızlık artışı, işten ayrılma niyetine bağlı iş gücü devir oranının ve işe yabancılaşmanın artması ve iş gören sağlığının bozulması olarak sayılabilir. Bu sonuçlar, verimliliğin azalmasına ve performansın düşmesine sebep olması açısından önemlidir. Bu sebeple tatminsizliklerin nedenlerinin araştırılması ve bunların ortadan kaldırılması gerekir. İş tatminsizliğinin sonuçları aşağıda kısaca ele alınmıştır.

5.5.2.1. Devamsızlık artışı

İş tatmininin düşük olması çalışanlarda işyerlerine dönük bazı tepkiler vermelerine sebep olmaktadır. Bunlardan bir tanesi devamsızlıktır (Karakuş, 2011:50). İşgörenin iş planına göre belirlenen zamanda iş yerinde olmaması olarak tanımlanan devamsızlık, iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı en yaygın problemlerden biridir. Çalışanın isteği dışında olan hastalık, yakınlardan birinin vefatı, kaza vb. durumlardaki devamsızlık, gönülsüz devamsızlıktır ve kastedilen bu değildir. Çünkü bu durumlar işgörenin elinde olmadan başına gelen hususlardır. İş tatminsizliği ile ilişkili devamsızlık, gönüllü devamsızlıktır. Gönüllü devamsızlıklar, iş tatmini düşük çalışanlarda önemli ölçüde karşılaşılan bir durumdur. Örgütlerde iş gücü kaybına, verimsizliğe, işlerin aksamasına, diğer çalışanların iş yüklerinin artmasına sebep olur. Özellikle az sayıda çalışanı olan örgütlerde bir kişinin bir gün işe gelmemesi, ek maliyetlere ve maddi kayıplara sebep olabilmektedir. Yapılan araştırmalar iş tatminsizliği ile işe gelmeme arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Tatmin düzeyi düşük olan bireylerin, planlı devamsızlık olmasa bile işe gelme isteklerinin düşük olduğu, sık sık işe geç gelme eğiliminde oldukları belirlenmiştir

(Akıncı, 2002:7-9). Bu açıdan örgütlerdeki gönüllü devamsızlığın azaltılmasında iş tatmininin önemli bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür.

5.5.2.2. İşten ayrılma ve iş gücü devir oranı artışı

İşten ayrılma niyeti, planlı ve bilinçli olarak kurumdan ayrılma isteğidir. İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmanın habercisi ve iş gücü devrinin başlangıcıdır. İşten ayrılma niyetinin temelinde düşük iş tatmini olduğu söylenebilir. İş yerinde beklentileri karşılanmayan işgörenin işten ayrılma eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür. Firth, Mellor Moore ve Loquet'in (2004) yaptıkları çalışma ile iş doyumunun işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur (Akt. Yürümezoğlu, 2012:26-27). Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin işten ayrılma isteğinin oluşması; uzun çalışma sürelerine, strese ve yaşam kalitesinin düşüklüğüne, kariyer imkânlarının azlığına, düşük ücretlere ve yönetim tarzına bağlı ortaya çıkan iş tatminsizliği ile ilgili olduğu bulunmuştur. Birçok çalışmada, işten ayrılmanın temel belirleyicisinin iş tatminsizliği olduğu ve tatmin düzeyi yüksek çalışanların işten ayrılma eğiliminin düşük olduğu bulunmuştur (Munir ve Rahman, 2016:489; Akıncı, 2002:8).

Beklentilerin karşılanmaması iş tatminsizliğini artırarak işten ayrılma niyetini doğurmakta ve neticede işten ayrılma durumu gerçekleşmektedir. İşe giriş ve çıkışları ifade eden iş gücü devri, örgütlerde çok çeşitli sebeplerle meydana gelir. Örgüt dışından kaynaklanan faktörler zorunlu bir devri oluştururken örgüt içinden kaynaklanan problemler kısmen kontrol edilip yönetilebilen faktörlerdir. İş gücü devrinin fazla olması örgütte çeşitli sıkıntılara sebep olur. İş gücü devri örgüt için ek maliyetler de getirir. Özellikle ayrılan kişilere ödenen tazminatlar, işe yeni alınan bir çalışanın kuruma alıştırılması ve verimli çalışmaya başlayana kadar olan süreç, işletme için önemli bir maliyet kalemini oluşturmaktadır (Kaya, 2010:224). Tatmini etkileyen ve özellikle örgütün kontrolündeki faktörlerde yapılabilecek küçük değişiklikler, iş gücü devri oranı ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

5.5.2.3. İşe yabancılaşmanın artması

İşgörenlerin örgüt değerlerinden ve kurallarından uzaklaşarak yalnızlaşması ve kendini iş yapmak zorunda olan bir robot gibi hissetmesi, örgütsel yabancılaşma olarak ifade edilir (Özler ve Dirican, 2014:292). Yapılan işin anlamsızlaşması ve yöneticilerin çalışanlara gereken bilgilendirmeyi yapmayarak gerekli desteği vermemesi yabancılaşma eğilimini artırır (Akşit, 2010:45). Yabancılaşma neticesinde

çalışanlar örgütte isteksiz bir şekilde çalışmak durumunda kalıp işten ayrılma eğilimine girerler. Özellikle örgütteki iş, görev, ücret, gelişim ve kariyer imkânları ile ilgili beklentilerinin karşılanmamasıyla oluşan iş tatminsizliği, yabancılaşmayı tetikleyen unsurlardır.

İş tatmini işgörenin cinsiyeti, yaşı, kıdem, kişilik ve işin özellikleri gibi faktörlere göre değişmektedir. Bu faktörler aynı zamanda yabancılaşmayı ve bunun boyutlarını da etkiler. Çünkü iş tatmini artarken yabancılaşmanın azaldığı çeşitli araştırmalarda bulunmuştur. Yalçın ve Koyuncu'nun 2014 yılında yaptıkları araştırmada örgütsel yabancılaşmanın iş tatminini negatif yönde etkilediği ve iş tatmini arttıkça yabancılaşmanın azaldığı tespit edilmiştir (Yalçın ve Koyuncu, 2014:92). İşe yabancılaşma, sonuçları ve çalışanların işlerinden kopmalarına sebep olması dolayısı ile örgütler için istenmeyen bir durumdur. Bu sebeple iş tatminsizliğinin en önemli ve kaçınılması gereken bir sonucu olan işe yabancılaşmanın ortadan kalkması için iş tatminini artıran faktörler üzerinde durmak gerekir.

5.5.2.4. Sağlık problemlerinin ortaya çıkması

Sağlık, bedenen ve ruhen iyi olma hâlidir. İşgörenin iş yerinde verimli çalışmasını sağlayan ve kişinin kendisi ile ilgili en temel etkenlerdendir. Çünkü sağlıklı bireyin çalışması ve kendini işine vermesi çok zordur. İş tatmini problemi yaşayan işgörenlerde fiziksel ve ruhsal sağlık problemlerinin meydana geldiği belirlenmiştir. Fiziksel sıkıntıların mide ve kalp rahatsızlıkları olarak kendini gösterdiği söylenebilir.

İş tatminsizliğinin sebep olduğu zihinsel ve ruhsal problemlerden öne çıkanı strestir. Stres, işgörenlerde mutsuzluk ve huzursuzluk oluşturan ve iş verimini düşüren önemli bir sağlık problemidir. Araştırmalarda stresin çalışanlarda mutsuzluk duygusunu arttırdığı, iş verimini azaltıp maddi kayıplara sebep olduğu bulunmuştur (Munir ve Rahman, 2016:491). Ayrıca örgütlerdeki stresin düşük örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu, yüksek iş gücü devir hızını ve belli şartlarda devamsızlığı arttırdığını da söylemek mümkündür (Borman vd., 2003:473). İş tatminsizliğinin çalışanda meydana getirdiği ve iş yaşamını da derinden etkileme kapasitesine sahip olan sağlık problemlerinin oluşmaması için gereken tedbirlerin alınması gerekmektedir. Toplum refahına ve sağlığına katkı sağlamak, örgütlerin dolaylı olarak üstlendiği görevlerdendir. Toplumsal sosyal sorumluluk gereği, iş tatminsizliğine sebep olan faktörlerin ortadan kaldırılması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesi, kalkınma

açısından da önemlidir.

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI, BUNLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI

6.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı ve Önemi

Son yıllarda birçok çalışanın mevcut örgütünün çalışmak istediği ideal yer olmadığını belirtmesi, örgütsel bağlılık kavramını gündeme getirmiştir. Örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi temeline dayanan ve örgüt ile birey arasındaki psikolojik bağı ifade eden bir kavramdır (Demirel ve Akça, 2008:45). Steers'e göre bağlılık bir örgüte üye olmaktan çok, örgüt değerleri ve hedeflerini benimseyip bu hedefler doğrultusunda çaba göstermeyi gerektirir (akt. Rizal vd., 2014:66). Örgütsel bağlılık, rekabet üstünlüğü elde etmek ve muhafaza etmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip kişilerin elde tutulması ve potansiyellerinin ortaya çıkarılması için gerekli çalışmaları yapmak anlamına gelen günümüz güncel kavramlarından yetenek yönetiminin kritik konularındandır (Kaliannan ve Adjovu, 2015:162-163). Kişinin işine ve çalışma şartlarına, çalışma arkadaşlarına, yönetime ve örgütün geneline karşı takındığı tavır ve tutum olarak ifade edilen (Küçüközkan, 2015:14-15) örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği olumlu duyguların toplamıdır (Eren ve Bal, 2015:44). Bu olumlu duyguları, isteyerek çalışma, işlere önem ve öncelik verme, odaklanma, yoğunlaşma ve coşku duygusu olarak ifade etmek mümkündür (Macey vd., 2009:20).

Örgütsel bağlılık, çalışanın fiziksel ve davranışsal enerjisini işe odaklaması ve örgüt için değer üretme gayreti içinde olmasıdır (Macey ve diğerleri, 2009:4-6). Bağlılık pozitif olarak işe odaklanmış bir zihin durumudur. İşe odaklanmış zihin, yüksek enerji ile kendini işe vermeyi, örgüt için zorluklarla yılmadan mücadele etmeyi ve göreve konsantre bir şekilde çalışmayı gerektirir. Bağlılık; bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu bir kavramdır (Akt. Selvarasu ve Sastry, 2013:11).

Örgütsel bağlılık kavramı tutumsal ve davranışsal bakış açılarına göre farklı tanımlanmıştır. Bir tutum olarak ele alındığında örgüte yönelik his ve tutumları ifade eder (Güney, 2011:277). Yani işgörenler güçlü bir duygu ile örgütle bütünleşir, örgüt

üyesi olmaktan hoşnut olarak katılımcı davranışlar sergiler. Örgüte pozitif duygularla bağlanan işgören, görevini en iyi şekilde yapmaya çalışarak daha verimli hâlde çalışır (Selvarasu ve Sastry, 2013:11). Davranışsal bakış açısı ile ele aldığımızda ise işgörenlerin bir örgütte çeşitli sebeplerle kalıp kalmama davranışı ile ilgilidir. Hem davranışsal hem de duygusal açıdan baktığımızda örgütsel bağlılığın örgütün amaç ve hedeflerini kabullenme, örgüt için isteyerek çaba harcama, örgütsel amaç ve değerleri içselleştirme ve örgütte isteyerek kalma davranışları ile sonuçlanmaktadır (Özutku, 2008:80-81). Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumla bütünleşmesini, bilgi ve tecrübesini kurum faaliyetleri lehine aktarmasını ve bunun sürekli olmasını sağlamaktadır (Demirel ve Akça, 2008:46).

Birçok araştırma, çalışan bağlılığının, finansal performansı, bireysel ve örgütsel başarıyı arttırdığını belirlemiştir (Selvarasu ve Sastry, 2014:11). Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetiminin kalbinde yer alan bir kavramdır. Çünkü bütün insan kaynakları süreçlerinin etkinliğinin göstergesi, örgütsel bağlılığı yüksek olan verimli çalışandır. Bunu başarabilen örgütlerin zor şartlarda hayatını sürdürmesi ve rekabet avantajı elde etmesi mümkündür (Gürbüz vd., 2013:793).

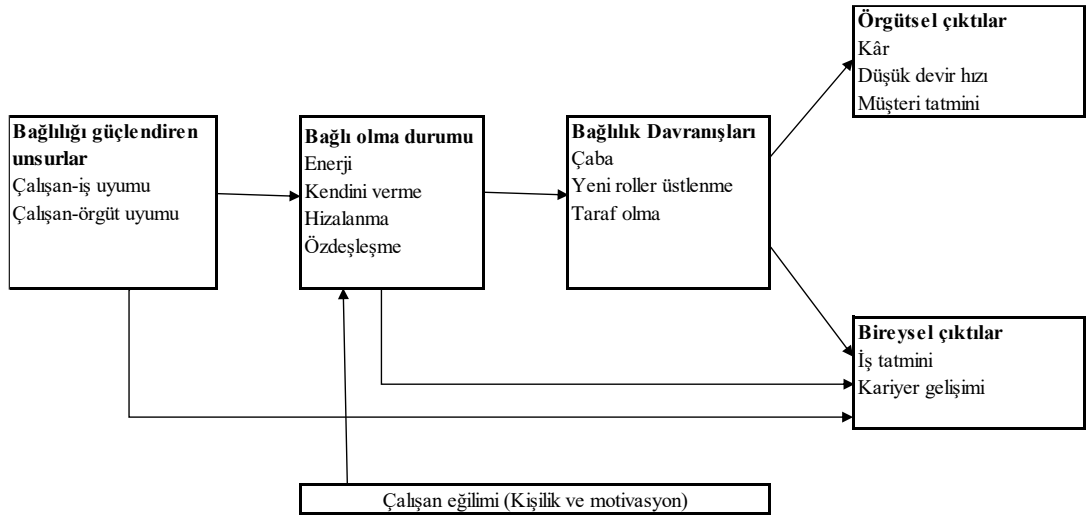
Örgütsel bağlılık, çalışanın potansiyelini ortaya koymasını sağlar ve potansiyelini artırır (Hassan and Mahmood, 2016:25). Örgütsel bağlılığın göstergelerini; örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için fedakârlıkta bulunma, örgütte kalmayı devam ettirme, örgüt kimliği ile kimliklenme, örgüt amaçlarını içselleştirme olarak ifade etmek mümkündür (İbicioğlu, 2000:14).

Örgütsel bağlılık, örgütün amaçları doğrultusunda varlığını devam ettirmesi ve çalışanların daha verimli ve tatmin olmuş şekilde çalışmalarını bakımından önemlidir (Küçüközkan, 2015:15). Değişen çevre şartları, artan rekabet ve küreselleşme ile örgütlerde bağlılığın azalması ve iş gücü devrinin artması, konunun önemini daha da arttırmaktadır. Örgütlerin devamlılığı ve başarısı çalışanların yetkinliklerine ve bunları örgüt için kullanabilmelerine bağlıdır. Örgütsel bağlılık, çalışan davranışları üzerinde olumlu bir etki oluşturarak yetkinliklerini örgüt menfaatleri için kullanmaları sonucunu doğurur (Özkalp vd., 2013:52). İşe ve örgütüne yüksek bağlılık gösteren bir işgörenin örgüte sağlayacağı rekabet avantajı çok önemlidir (Pangemanan, 2015:174). Harter ve diğerlerinin (2006) Gallup ile 23.910 iş biriminde yaptıkları finansal performans ile bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen karşılaştırmalı çalışmada yüksek bağlılık düzeyinin, düşük iş gücü devrine ve iş kazasına sebep olduğu,

verimliliği %18, kârlılığı ise %12 arttırdığı bulunmuştur (Selvarasu ve Sastry, 2014,15). Benzer şekilde Macey ve arkadaşlarının 65 firma üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev yaptığı örgütlerde yatırım geri dönüşüm oranı, kârlılık ve paydaş değerinin diğerlerine göre yüksek olduğu bulunmuştur (Macey vd., 2009:2-3). Bu açıdan örgütsel bağlılık kavramı örgütler için önemli bir konu hâline gelmiş ve bu konuda birçok araştırma yapılmıştır.

Örgütler, artan rekabetle ayakta kalma şansı elde etmek için çalışanlardan en yüksek verimi alma çabasına girmişlerdir. Çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmeleri, örgüt faaliyetlerine gönülden katılmalarını sağlamaktadır. Zihnini ve gönlünü işe veren bir çalışanın performansı da yüksek olmaktadır. Kendini kuruma ait hissetmeyen çalışanın işine odaklanması çok zordur. Böyle bir çalışanın verimli olamaması ve yeni bir kariyer fırsatını değerlendirerek kurumdan ayrılması doğal bir sonuçtur. Böylece düşük bağlılık, iş gücü devrini artırmakta, yeni personel almak ve yetiştirmek gibi ek maliyetlere, iş gücü ve verimlilik kayıplarına sebep olmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar, bağlılığı etkileyen faktörler, bağlılık sonucu meydana gelen davranışlar ile bağlılığın örgütsel ve bireysel çıktılar aşağıdaki şekilde belirtilen model çerçevesinde gösterilebilir.



Şekil 6.1: Bağlılık Modeli (Albrecht, 2010, 33)

6.2. Genel Olarak Örgütsel Bağlılık Biçimleri

Örgütsel bağlılığı davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık olarak üç ana grupta ele almak mümkündür (Eren ve Bal, 2014:45). Literatür incelendiğinde ise bağlılık çeşitli

araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Etzioni; yabancılaştırıcı, hesapçı ve moral bağlılık olarak, Wiener; araçsal ve örgütsel bağlılık olarak, O'reilly ve Chatman; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak, Katz ve Kahn ise özdeşleşme, sarılma ve bağlılık olmak üzere üç boyutta sınıflandırmıştır. Mowday, bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak iki ana grupta, Allen ve Meyer ise örgütsel bağlılığı “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak sınıflandırarak ele almıştır. Literatürde yapılan araştırmaların çokluğu ve çalışmaların yoğunluğu sebebi ile burada Allen ve Meyer'in sınıflandırması ele alınmıştır.

6.2.1. Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın kurumuna karşı hissettiği sadakat ve duygusal yakınlıktır (Mcshane and Glinow, 2016:77). Duygusal bağlılık çalışanların örgüt ile özdeşleşmesini ifade eder (Güney, 2011:289). İşgörenin duyguları vasıtasıyla örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütte kalmayı tercih etmesidir. Örgütte kalma isteği ve bunun sürdürülmesi duygular ile ilgilidir. Bu açıdan işgörenin duygusal bağlılığı “kalpten bağlılık”tır (Shields, 2007:43). Duygusal bağlılık, çalışanların değerleri ile örgüt değerlerinin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşur; çalışan, örgüt üyeliğini severek ve isteyerek sürdürmek ister (Demirel ve Akça, 2008:46). Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün değerlerini bütünüyle benimserler. Dolayısıyla örgütten memnun bir şekilde çalışmaya devam edip örgüt amaç ve çıkarları için çaba sarf etmek konusunda isteklidirler (Özkalp vd., 2013:53).

Duygusal bağlılık vasıtası ile örgütsel sadakati oluşturmak için literatürde en sık belirtilen hususlar; adil ve destekleyici bir ortam, paylaşılan değerler, güven ortamı ve güvenilen bir lider, örgüt faaliyetlerini bilmek, kavramak ve çalışanların katılımının sağlanmasıdır (Mcshane and Glinow, 2016:78-79). Ayrıca çalışanın kişisel özellikleri ile iş deneyimlerinin de etkili olduğunu söylemek mümkündür (Akt. Yenihan, 2014:172). Ay, Ulusoy ve Tosun'un 2015 yılında öğretim görevlileri üzerinde yaptıkları araştırmada yaş ve çalışma süresi diğerlerinden fazla olan öğretim görevlilerinin duygusal bağlılıklarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir (Ay, Ulusoy ve Tosun, 2015:754-756). Demirel ve Akça'nın 2008 yılında yaptıkları çalışma bulgularına göre çalışanların rol belirsizlikleri, çalışanların tutumu, iş yükü, tükenmişlik, performans baskısı, adaletsizlik, motivasyon eksikliği ve mesleki beklentilerin karşılanmaması duygusal bağlılığı azaltmaktadır (Demirel ve Akça,

2008:51). Albdour ve Altarawneh'in yaptıkları araştırmada çalışan katılımının duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilediği bulunmuştur (Albdour ve Altarawneh, 2014:209). Benzer şekilde iş tatmininin duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilediğini ifade etmek mümkündür (Shields, 2007:46).

Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak, rekabet avantajının kaynağı olabilmektedir. Bu durumda devamsızlığın azalır, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme ve yüksek performans sergileme eğilimi artar (Mcshane and Glinow, 2016:77). Çalışanların beklentilerinin karşılanması ile artan duygusal bağlılık, örgüte ve bireye sağladığı katkılar dolayısı ile örgütlerin çalışanlarda oluşturmak istediği en önemli bağlılık türüdür.

6.2.2. Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerinin göz önünde bulundurulduğu bir bağlılık türüdür (Güney, 2011:289). Devam bağlılığı, rasyonel bağlılık olarak da ifade edilir. Çünkü devam bağlılığında, harcanan zaman ve emek, gösterilen çaba gibi iş ile ilişkili hususlar ile yeni iş arama, taşınma gibi iş dışındaki maliyetlerin hesaba katılması sonucunda örgütte çalışmaya devam etme kararı alınır (Karcıoğlu ve elik, 2012:63). Devam bağlılığı yüksek olan kişiler için örgütte kalmanın finansal değeri yeni bir iş bulmanın değerinden fazladır (Mcshane and Glinow, 2016:77). Yani çalışanın kurumdan ayrıldığında uğrayacağı zararlar ve maddi kayıplar sebebi ile örgüte bağlanma durumudur. Başka bir deyişle, çalışanın yeni iş fırsatları yoksa kayba uğramamak için bunu sürdürme eğiliminde olmasıdır (Özkalp vd., 2013:54). Devam bağlılığı içinde bulunulan durum, ihtiyaçlar ve zaman ile ilgilidir. Duygusal bağlılığın aksine, kazanç ve kayıpları hesap ederek örgüte bağlanmaktır (Shields, 2007:43).

Devam bağlılığını oluşturan etmenleri kişisel özellikler, işe yapılan yatırımlar ile yeni iş alternatifleri olarak ifade etmek mümkündür (Akt. Yenihan, 2014:172). Albdour ve Altarawneh'in yaptıkları araştırmada çalışan katılımının arttığı durumlarda devam bağlılığının pozitif olarak etkilendiği bulunmuştur (Albdour ve Altarawneh, 2014:209). Zeynel ve arıkı'nın 2015 yılında akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada akademisyenlerin devam bağlılığının duygusal ve normatif bağlılıklarından düşük olduğu bulgulamıştır. Buna sebep olarak akademisyenlerin mesleki olarak donanımlı olması sebebi ile birçok yerden farklı iş teklifi alma ihtimalinin olması dolayısıyla devam bağlılığına fazla ihtiyaç duymayacağı düşüncesidir (Zeynel ve

Çarıkçı, 2015:244). Yapılan yatırımlar ve iş imkânlarına göre değişen devam bağlılığının yüksek olması, örgütün çalışana iyi imkânlar ve kazanımlar sağladığını göstermektedir.

6.2.3. Normatif bağlılık

Bu bağlılık türünde çalışanın örgüte bağlanması, bir sorumluluk ve yükümlülük hissetmesi sonucu ortaya çıkar. Çalışan, kişisel çıkarlarından çok ahlaki değerlerini ön planda tutarak kuruma sadakat göstererek bağlanır (Güney, 2011:289). Normatif bağlılığın kültürel ve ailesel sebeplere dayalı olarak oluşan kişisel sadakat ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Özkalp vd.,2013:54). Yani normatif bağlılığın çalışanın örgütte kalmaya yönelik hissettiği yükümlülükler ile ilgili olduğu söylenebilir.

Normatif bağlılık, en azından bir süreliğine örgütte kalmanın, alınan bir eğitim veya işgörene sağlanan başka bir katkı dolayısı ile örgütte kalmanın ahlaki olarak değerlendirildiği bir durumdur (Shields, 2007:44). Normatif bağlılığın etmenlerini; kişisel özellikler, örgütteki sosyalleşme deneyimleri ve örgütün çalışana yaptığı yatırımlar olarak saymak mümkündür. Yapılan yatırımlar ve sağlanan kazanımlar neticesinde çalışan kendini örgüte veya lidere karşı borçlu hissedip örgüt üyeliğini sürdürmek ister. Bu tür durumlarda örgütten ayrılmak kişilerde suçluluk duygusunun oluşmasına sebep olmaktadır.

6.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör belirlenmiştir. Örgütlerdeki insan kaynakları uygulamaları, yönetim tarzı, iş tatmini, liderlik tarzı, örgüt kültürü, iş çevresi gibi hususlar örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir. Kaliannan ve Adjovu yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığı arttırdığını bulmuşlardır (Kaliannan ve Adjovu, 2015:164). Çekmecelioğlu ve Dinçel'in yaptıkları çalışmada; çalışanların örgüte ilişkin olumlu itibar algısının, kuruma olan güvenin ve kurum üyesi olmaktan duyulan kıvancın örgütsel bağlılığı arttırdığı bulunmuştur (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014:90). Bu açıdan örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanda başarı elde etmesi, finansal performansını yüksek tutması ve işveren markası çalışmalarına önem vermesi çalışan bağlılığını elde etmesi açısından önemlidir. Albdour ve Altarawneh 2014 yılında yaptıkları çalışmada çalışan katılımının örgütsel bağlılığı arttırdığını belirlemişlerdir

(Albdour ve Altarawneh, 2014:209).

Wiley, Kowske ve Herman ise çalışan katılımını etkileyen faktörlerin, değerler ve davranış kökenli makro göstergelere bağlandığını ifade etmişlerdir. Bunlar gelecek için güven veren liderlik, çalışanı tanıyan ve yüksek performans için destekleyen yöneticiler, yetkinlikleri geliştirme fırsatı sunan heyecan verici işler ve gerçek sorumluluk veren örgüt yapısı olduğunu ifade etmişlerdir (Akt. Albrecht, 2010:359-362). Mcshane ve Glinow ise adil, güven duyulan ve destekleyici bir ortam, paylaşılan değerler ve çalışan katılımının örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmiştir (Mcsahne and Glinow, 2016:78-79). Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel faktörler ile örgüt içi ve dışı faktörler olarak ele alınmıştır. Bu faktörler aşağıda ele alınmıştır.

6.3.1. Bireysel faktörler

Bireyin örgüte bağlılığını etkileyen bireysel faktörleri yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler olarak saymak mümkündür (Akt. Özdevecioğlu, 2003:115). Belirtilen demografik özellikler, çalışanların örgüte bağlılık düzeyini etkiler. Yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesine rağmen genel olarak kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Yine kurum kıdemi fazla olan çalışanların, elde edilen kazançlarla orantılı olması sebebi ile kıdemi az olanlara göre daha yüksek bağlılık düzeyi gösterdikleri, diğer taraftan eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın ise azaldığı tespit edilmiştir. Ay, Ulusoy ve Tosun'un 2015 yılında öğretim görevlileri üzerinde yaptıkları araştırmada cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre bağlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmazken 40 yaşın üstündeki kişiler ile kıdemi 16 yılın üzerinde olanların bağlılık düzeyi yüksek çıkmıştır. Yine aynı çalışmada profesör unvanı ile çalışan kişilerin bağlılık düzeyi doçent ve diğer araştırma görevlilerine göre düşük çıkmıştır (Ay vd., 2015:759). Bu sebeple örgütsel bağlılık stratejileri belirlenirken demografik farklılıklar ve bu farklılıkların bütün içindeki oranı göz önüne alınmak durumundadır. Demografik veriler incelendikten sonra örgütsel hedef ve stratejilere göre gereken aksiyonların alınması gerekmektedir. Böylece daha etkin ve sonuca hizmet eden faaliyetler gerçekleşmiş olacaktır. Örneğin eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların çoğunluk olduğu bir örgütte bağlılık stratejisi bu kitle üzerinde

kurulanmalıdır.

6.3.2. Örgüt içi ve dışı faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen örgütsel faktörleri, işin niteliği, ücret ve yan haklar, çalışma ortamı ve iş arkadaşları, iletişim, yönetim tarzı ve liderlik, örgüt kültürü, ödüller, rol belirsizliği, iş tatmin düzeyi, güvenlik, katılım, örgütsel adalet gibi etkenleri saymak mümkündür (Ay vd., 2015:751; Akgün, 2015:42; Güney, 2011:281). İşin niteliğini; işin tatmin edici olması, rutinlik düzeyi, güçlük derecesi, alınan sorumluluk ve örgüt için önemi olarak ifade edebiliriz. İşin niteliğini oluşturan bu hususlar, çalışanın beklentilerini karşılayan bir düzeyde ve durumda ise örgütsel bağlılık da o derece yüksek olmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisi ücrettir. Paik (2007) yaptığı çalışmada ücret ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde Anvari de (2010) yaptığı çalışmada ücret uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Rashid ve diğerleri (2003), Susanto (1997) ve Steers (1998) yaptıkları araştırmalarda örgütsel bağlılığın ücret uygulamalarından etkilendiğini bulgulamışlardır. Rizal ve diğerlerinin 2014 yılında yaptıkları araştırmada ücret uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki içinde olduğu bulgulanmıştır (Rizal vd., 2014:65-73). Bu sebeple kurulan ücret sistemi, çalışanın bağlılığını artırıcı şekilde, şeffaf ve adil olarak kurgulanmak ve yanlış algılara sebebiyet vermeyecek şekilde uygulanmak durumundadır.

İşlerin çok rutin, sıkıcı, motivasyon azaltıcı ve anlamsız olması durumunda çalışan için bağlılık düzeyi de düşük olmaktadır. Ücret, hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığı etkileyen bir kavramdır. Tatmin edici bir ücret, bağlılığı artırırken tam tersi durum ise bağlılığı azaltmaktadır. Örgütteki yönetim tarzı, iletişim biçimi ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler çalışanın potansiyelini ortaya koymaya yardımcı, destekleyici ve motive edici ise ilişkiler sıcak ve samimi ise çalışanın örgütte kalma arzusu yüksek olmaktadır. Özellikle iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından çalışana uygulanan mobbing örgütsel bağlılığı ve iş performansını azaltmaktadır. Karcıoğlu ve Çelik'in 2012'de yaptıkları araştırmada mobbing (yıldırma) ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle duygusal bağlılık, mobbingden en fazla etkilenen bağlılık türüdür (Karcıoğlu ve Çelik, 2012:72). Aslında personel ile işe alımda yapılan psikolojik kontratın unsurları varsa örgütsel bağlılık davranışının oluşması ve sürdürülmesi sağlanmış olmaktadır (Shields, 2007:50).

Bunlar haricinde örgütsel bağlılık dış çevreden de etkilenir. Yani sektörün durumu, örgüt dışından sunulan iş imkânları ve kariyer fırsatları, işgörenin uzmanlık alanı ve düzeyi ile örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin sosyal, ekonomik ve siyasi durumu da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Uzmanlık düzeyinin yeni iş ve kariyer imkânlarına yol açtığı piyasa verileri ve yapılan çeşitli araştırmalarla tespit edilmiştir. Dolayısıyla uzman düzeyindeki bir kişinin yeni kariyer fırsatları elde etmesinin, olmayanlara göre daha kolay olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple uzmanlık düzeyi yüksek kişilere uygulanacak olan bağlılık stratejisi diğerlerine göre farklı olmak durumundadır. Benzer şekilde, faaliyet gösterilen sektör iyi durumda ise yeni iş fırsatları daha çok olmaktadır. Özetle örgütler, bağlılık stratejilerini oluştururken bireyi etkileyen örgüt içi faktörler ile faaliyet gösterilen iş çevresinin durumunu iyi incelemek ve bağlılık stratejilerini buna göre belirlemek durumundadır.

6.4. Örgüte Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, bireyler ve kurumlar üzerinde çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek büyük bir arzu ile örgüte katkı sağlama gayreti içinde olurlar. Örgüte üyeliklerini devam ettirmek, örgüt yararına daha üretken ve yenilikçi olmak için çaba gösterirler. Bu da devamsızlıkları azaltmakta, rekabet avantajını arttırmakta, ürün ve hizmet kalitesinde artışlar sağlayarak örgütlerin verimliliğini ve rekabet gücünü arttırmaktadır (Gürbüz vd., 2013:799). Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın düşük düzeyde kaldığı işletmelerde devamsızlık, yüksek iş gücü devri, düşük verimlilik gözlemlendiği ve yüksek işe alım ve eğitim maliyetlerine sebep olduğu, öte yandan yüksek bağlılık düzeyi görülen işletmelerin piyasadaki yetenekli kişileri cezbedtiği bulunmuştur (Selvarasu ve Sastry, 2013:11).

Yapılan birçok çalışmada örgütsel bağlılığın; iş tatmini, motivasyon, işe devam ve performans gibi hususları pozitif etkilediği, devamsızlık ve devir hızı gibi hususları negatif etkilediği bulunmuştur (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013:80). Benzer şekilde Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan çalışmada, düşük örgütsel bağlılığın stres ile pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur (Borman vd., 2003:473). İşe karşı olumlu bir tutum, yüksek iş performansı ve düşük iş gücü devri, bağlılığın pozitif sonuçları olarak sayılabilir (Poulsen vd., 2016:135).

Örgütsel bağlılığın pozitif sonuçları; düşük devamsızlık, kurumda çalışmayı sürdürme,

pozitif verimlilik, yüksek birey ve kurum performansı, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, pazar payının artması, gelir artışı ve kârlılık olarak ifade edilebilir (Albrecht, 2010:359). Bağlılığı yüksek bir çalışanın örgüt ile özdeşleştiğini, örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi dolayısı ile müşteriye daha iyi hizmet verdiğini ve örgütsel vatandaşlık davranışını gösterdiğini söylemek mümkündür. Ayrıca bağlılığı yüksek bir çalışan, işinden tatmin olmuş olarak yüksek motivasyon ile enerjik bir şekilde çalışmakta ve inovatif çalışmalar sergilemektedir (Shields, 2007:47). Özetle örgütsel bağlılığın iş çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli çalışma ruhunu oluşturduğunu söylemek mümkündür.

6.5. Örgütsel Bağlılık ve Performans Sistemi İlişkisi

Genel olarak performans sistemleri; hedef belirleme, performans gözlemlene, değerlendirme ve geri bildirim süreçlerinden oluşur. İlk aşama; performans ile ilgili mutabakat, çalışanın amaç ve hedefleri kabul etmesi aşamasıdır. Başarılacak hedefin belirlenmesi ve çalışan ile bu konudaki mutabakat, aslında psikolojik kontrat imzalamaktır. Enerji, odaklanma ve yoğunlaşmaya sebep olması sebebi ile özellikle hedeflerin belirlenmesi hayati öneme sahip olup çalışanı teşvik eden bir husustur. Hedef belirlemenin iş yerinde iyimserliği arttırdığı ve birey performansını arttırdığı çeşitli çalışmalarda bulunmuştur. Birey hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması da bağlılığa pozitif katkılar sağlamaktadır.

İkinci aşama, bağlılık ile ilgili faaliyetlere odaklanmaktır. Yani bağlılığı artıran; iş dizaynı, liderlik, koçluk, yönetici desteği ve eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Bu aşama, bağlılık sağlamak için kaynak tanımlama ve bunu sağlama araçları sunmaktadır. Çalışanın iş tanımının netleştirilmesi, rol beklentilerinin tanımlanması, başarı kriterlerinin ortaya çıkması ve buna göre çalışanın yönlendirilmesi ile ilgili hususların belirlendiği aşama olması sebebi ile önemlidir. Çeşitli araştırmalarda çalışana duygusal destek sağlamak, koçluk yapmak ve tavsiyelerde bulunmanın bağlılığı arttırdığı bulunmuştur.

Üçüncü aşama ise bağlılığı destekleyen adalet, güven odaklı bir değerlendirme ve geri bildirim yapmaktır. Yapıcı ve yol gösterici destek, çalışanın potansiyelinin ortaya çıkmasına katkı sağlamakta, çalışanın öğrenme isteğini arttırmaktadır. Potansiyelini örgüt amaçları için kullanmaya başlayan çalışanın başarısı arttıkça örgüte bağlılığı ve

katkısı daha da artmaktadır (Selvarasu ve Sastry, 2014:13-14).

Bekele ve arkadaşlarının 2014 yılında yaptıkları araştırmada performans uygulamalarına ilişkin algının, iş performansı ve duygusal bağlılık ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur (Bekele vd., 2014:136). Samad ve Khan'ın (2011) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın, iş ve birey performansı ile doğrudan ilişkili olduğu bulunmuştur (Akt. Rizal vd., 2014:66). Performans sistemleri, özellikle bağlılığı arttıran performans yaklaşımı, örgütte hem bağlılığın hem de performansın artmasına katkı sağlamaktadır. Çünkü çalışanın mutabakatı, hedeflere inanmayı ve bu konuda çabalamayı ortaya çıkarmaktadır. aba, yöneticinin yönlendirmesi ile desteklenince bireysel ve örgütsel hedeflere daha etkin bir Şekilde ulaşılmaktadır.

7. ARAŞTIRMA

7.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Günümüzde örgütler, toplumların ekonomik ve sosyal kalkınmasının temeli hâline gelmiştir. Bu açıdan örgütlerin hedeflerine ulaşması ve verimli bir şekilde yönetilmesi bu kalkınmayı daha etkin bir hâle getirmektedir. Küreselleşme, endüstri toplumundan bilgi ve tüketim toplumuna geçiş, teknolojik gelişmeler neticesinde müşteri ve çalışan beklentilerinin değişmesi, işletmeleri yıkıcı bir rekabet ile karşı karşıya bırakmıştır. İşletmeler, rakiplerinden bir adım önde olmanın değer üretmek, yüksek performans göstermek ve bunu sürdürmek ile elde edilebileceğinin farkına varmışlardır. Örgütlerde değer üretip sürdürmek için en önemli faktörün, insan faktörü yani çalışanlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle, diğer üretim faktörlerinin yanında insan faktörüne verilen önem gittikçe artmaktadır. Çünkü hammadde, sermaye ve teknoloji gibi faktörler insan faktörü var ise temin edilebilmekte ve yönetilebilmektedir.

Bu sebeple insan faktörünün farkına varan örgütler, çalışanlarından daha çok verim almanın yollarını aramaktadırlar. Yüksek verim, işinden tatmin olmuş ve örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar vasıtası ile gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme ve ücret uygulamaları, çalışanların verimli bir şekilde çalışmaları ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kullanılan önemli uygulamalar hâline gelmiştir. Bu çalışmada performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algının çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışma ile performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algının, örgütsel bağlılığa ve iş tatminine nasıl bir etki yaptığı hususu araştırılmıştır. Böylece değişen iş şartları ve yıkıcı rekabet karşısında performans ve ücret uygulamalarının örgütlerin en önemli kaynağı olan insan faktörünün tatminine ve bağlılığına nasıl ve ne kadarlık olumlu bir katkı yaptığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, örgütlerde kurulacak

performans ve ücret sistemlerinin niteliğinin belirlenmesinde de yol gösterici niteliktedir.

7.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma, turizm sektöründe yer alan ve İstanbul'da faaliyet gösterip çalışanlarını belirli bir performans sistemi dâhilinde değerlendiren beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Türkiye'deki bütün beş yıldızlı otellere ulaşmanın zorluğu, zaman ve imkân kısıtları dolayısıyla çalışma İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır. Araştırmadan sağlıklı sonuçlar almak için performans sisteminin beş yıldızlı otellerde var olup olmadığı araştırılmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin yöneticileri ile görüşülmüş ve sistemin uygulandığı otel sayısının 33 olduğu tespit edilmiştir. Araştırma İstanbul'daki 5 yıldızlı otelleri kapsadığından elde edilen sonuçlar örneklem ile kısıtlıdır. Bu sebepten elde edilen araştırma sonuçlarını diğer sektörler ve diğer turizm işletmeleri için genelleştirmek mümkün değildir.

Araştırmada 12 otelin insan kaynakları bölümlerinden destek alınmış ve katılımcılara anketleri doğru bir şekilde doldurttukları varsayılmıştır. Ayrıca anketleri yanıtlayan katılımcıların, anket formundaki soruları ve ifadeleri aynı şekilde anladıkları ve buna göre cevapladıkları varsayılmıştır.

7.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller üzerinde yapılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı veri tabanındaki Mayıs 2016 verilerine göre İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otel sayısı 86'dır. Araştırma konusu itibari ile doğru ölçümlemenin yapılması için özellikle performans uygulamalarının var olup olmadığını tespit etmek için bu oteller ile tek tek telefon görüşmeleri ve mülakatlar yapılmıştır. Görüşme ve mülakatlar neticesinde 33 otelde performans sisteminin var olduğu tespit edilmiştir. 33 otel ile tekrar görüşmeler yapılmış, araştırma için destek verip veremeyecekleri konusunda görüşülmüştür. Buna göre 12 otel destek verebileceğini ve anketi çalışanları ile paylaşabileceğini ifade etmiştir. 12 otelin çalışanlarına insan kaynakları birimleri vasıtası ile anketler gönderilmiş ve 15 gün süre verilmiştir. Nihayetinde 440 adet anket formu geri toplanmıştır. Anketler incelenmiş ve istatistik analiz için anlamlı bulunan anket sayısı 391 olarak tespit edilmiştir.

7.4. Araştırmanın Metodolojisi

7.4.1. Araştırmanın hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri, çalışmanın literatür kısmında incelendiği üzere performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediği ve iş tatmininin, performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlendiği varsayımı ile hazırlanmıştır. Buna göre araştırmanın ana hipotezleri aşağıdadır:

Ana Hipotez 1: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları, iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

Ana Hipotez 2: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

Ana Hipotez 3: İş tatmini, çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aracılık rolü üstlenir.

Bu hipotezlere bağlı alt hipotezler ise şunlardır:

Ana hipotez 1: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

H1: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, içsel iş tatminini olumlu yönde etkiler.

H2: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, içsel iş tatminini olumlu yönde etkiler.

H3: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, dışsal iş tatminini olumlu yönde etkiler.

H4: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, dışsal iş tatminini olumlu yönde etkiler.

H5: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, genel iş tatminini olumlu yönde etkiler.

H6: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, genel iş tatminini olumlu yönde etkiler.

Ana hipotez 2: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına

ilişkin algıları, örgütsel bağlılıklarını olumlu etkiler.

H7: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler.

H8: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler.

H9: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler.

H10: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler.

H11: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, genel bağlılığı olumlu yönde etkiler.

H12: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret sistemlerine ilişkin algı, genel bağlılığı olumlu yönde etkiler.

Ana hipotez 3: İş tatmini, çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aracılık rolü üstlenir.

H13: İçsel tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir.

H14: İçsel tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir.

H15: İçsel tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir

H16: İçsel tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir.

H17: Dışsal tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir.

H18: Dışsal tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir.

H19: Dışsal tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir.

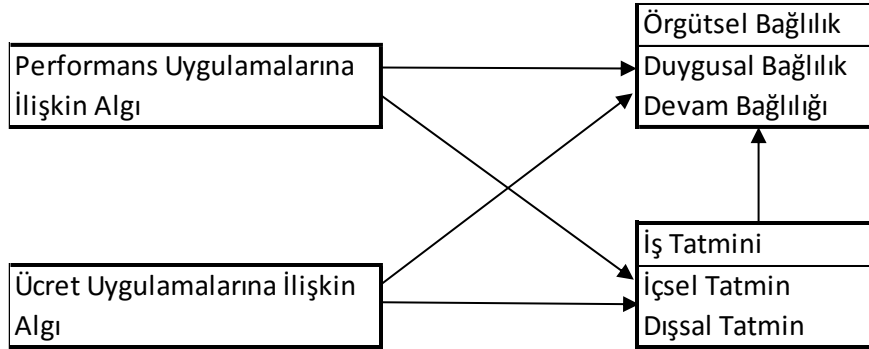
H20: Dışsal tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir.

H21: İş tatmini, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir.

H22: İş tatmini, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir.

7.4.2. Araştırmanın modeli ve değişkenler

Araştırmanın kavramsal modeli, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Modelden de anlaşılacağı üzere araştırmanın bağımsız değişkenleri iki ana değişkenden oluşmaktadır. Bunlar; performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ve ücret uygulamalarına ilişkin algıdır. Bağımlı değişkenler ise örgütsel bağlılık ve iş tatminidir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan zorunlu (normatif) bağlılığı ölçeği 6 madde, iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden modelden çıkartılmıştır. Bu sebeple örgütsel bağlılık, duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki alt boyuta ayrılmaktadır. İş tatmini ise içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki ana alt boyuta ayrılmaktadır. Alt boyutlarla araştırmanın nihai modeli aşağıdadır:



Şekil 7.1: Araştırma modeli

7.4.3. Araştırmanın veri toplama yöntem ve araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeği, ikinci bölümde iş tatmin ölçeği, üçüncü bölümde performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ölçeği, dördüncü bölümde ise demografik bilgileri ihtiva eden bir ölçek mevcuttur. Ölçeklerde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre 1

“Kesinlikle katılmıyorum.”, 2 “Katılmıyorum.”, 3 “Kararsızım.”, 4 “Katılıyorum”, 5 ise “Kesinlikle katılıyorum.”u ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık için Allen-Meyer tarafından geliştirilen ve örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç alt boyutta ölçen, 18 sorudan oluşan Allen-Meyer bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

İş tatmin ölçeği olarak Minnesota Üniversitesi tarafından hazırlanmış olan iş tatmin ölçeğinin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır.

Performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ölçeği için 54 adet makale ve tez incelenmiştir. Bu çerçevede Singh ve Wahla'nın (2015) konu ile ilgili makalesi, Bekele ve arkadaşlarının 2014'teki makalesi ile Felicia Tucker (2014), Aybas M. (2014), Ünsal'ın (2012) hazırladıkları doktora tezlerinde kullanılan anketler detaylı incelenmiştir. Türkçeye uyarlanmış olması, araştırmanın aynı sektörde yapılmış olması dolayısı ile Ünsal'ın tezinde kullandığı anket soruları kullanılmıştır. Bu ankette 6'sı performansa, 6'sı da ücrete ilişkin algıyı ölçen soru olmak üzere toplam 12 madde bulunmaktadır.

Demografik kısım ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektör tecrübesi, görev süresi, otelde çalışma süresi, otelde çalışılan görev süresi, çalışılan bölüm, icra edilen görev, çalışma şekli (tam zamanlı-yarı zamanlı) ve çalışma biçimini (tüm yıl çalışma-mevsimsel çalışma) ihtiva eden sorulardan oluşmaktadır.

7.4.4. Araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler ve ölçekler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak bulgular 1.00-1.79 arası “çok düşük”, 1.80-2.59 arası “düşük”, 2.60-3.39 arası “orta”, 3.40-4.19 arası “yüksek”, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak yorumlanmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü (One way) ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonrasında farklılıkları

belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi uygulanmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın modeli Baron ve Kenny (1986) tarafından ifade edilen ara değişken kriterlerine göre analiz edilmiştir. Baron ve Kenny'e göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için:

- Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkisinin olması
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkisinin olması
- Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisinin olması ve ara değişkenin modele eklenmesi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartları aranır.

Araştırmada hiyerarşik regresyon modelleri ile Baron and Kenny (1986: 1176) tarafından ifade edilen aracılık rolünün belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon modelleri uygulandıktan sonra aracılık etkisini ölçmek için Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır. Bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığı ölçülerek değişkenin kısmi ya da tam aracılık rolü üstlenip üstlenmediği bulunmuştur (Sobel, 1982; Aktaran: Çetin vd., 2012: 207). Sobel testi hesaplamaları "<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>" web adresi üzerinden yapılmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

7.4.4.1. Örgütsel bağlılık ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği olarak Allen-Meyer tarafından geliştirilen ve bağlılığı üç alt boyutta ele alan yaklaşım tercih edilmiştir. Bu bağlamda istatistiki olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Ölçekte 11 numaralı ifade eş yükleme olduğundan çıkartılmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.804>0,60$)

örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler, toplam açıklanan varyansı %64.037 olan 2 faktör altında toplanmıştır (Çizelge 7.1). Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.817$ olarak yüksek bulunmuştur. Güvenirliliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıdaki çizelgede görülmektedir:

Çizelge 7.1: Örgütsel bağlılık ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık (Özdeğer=3.421)	Bağlılık 5	0,892	42,354	0,863
	Bağlılık 4	0,880		
	Bağlılık 3	0,860		
	Bağlılık 2	0,800		
	Bağlılık 1	0,776		
	Bağlılık 6	0,721		
Devam Bağlılığı (Özdeğer=2.583)	Bağlılık 12	0,725	21,683	0,754
	Bağlılık 10	0,710		
	Bağlılık 9	0,696		
	Bağlılık 8	0,649		
	Bağlılık 7	0,556		
Toplam Varyans %64.037				

Örgütsel bağlılık ölçeğindeki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

7.4.4.2. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ölçeği

Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ölçeğindeki 12 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.914$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı)

faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.928>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler, toplam açıklanan varyansı %67.869 olan 2 faktör altında toplanmıştır (Çizelge 7.2). Güvenirliliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir:

Çizelge 7.2: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı (Özdeğer=6.534)	Performans Algı 7	0,832	38,467	0,902
	Performans Algı 9	0,826		
	Performans Algı 8	0,817		
	Performans Algı 11	0,805		
	Performans Algı 10	0,752		
	Performans Algı 12	0,666		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı (Özdeğer=1.611)	Performans Algı 2	0,798	29,402	0,873
	Performans Algı 1	0,796		
	Performans Algı 4	0,787		
	Performans Algı 3	0,766		
	Performans Algı 6	0,638		
	Performans Algı 5	0,570		
Toplam Varyans %67.869				

Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ölçeğindeki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra bunlar madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

7.4.4.3. İş tatmini ölçeği

İş tatmin ölçeği olarak Minnesota Üniversitesi tarafından hazırlanmış olan iş tatmin ölçeğinin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik ve

geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Ölçekte 11, 15 ve 20 numaralı maddeler eş yükleme olduğundan ölçekten çıkartılmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.948>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %56.889 olan 2 faktör altında toplanmıştır (Çizelge 7.3). Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.939$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre iş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir:

Çizelge 7.3: İş tatmini ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İçsel Tatmin (Özdeğer=8.639)	İt 9	0,720	29,381	0,895
	İt 2	0,709		
	İt 3	0,702		
	İt 10	0,694		
	İt 1	0,619		
	İt 16	0,613		
	İt 7	0,603		
	İt 4	0,600		
Dışsal Tatmin (Özdeğer=1.032)	Dt 14	0,800	27,508	0,896
	Dt 19	0,791		
	Dt 13	0,753		
	Dt 17	0,664		
	Dt 12	0,607		
	Dt 6	0,595		
	Dt 5	0,591		
Dt 18	0,580			
Toplam Varyans %56.889				

İş tatmini ölçeği faktörlerinin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra bunlar madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

8. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

8.1. Demografik Veriler

Çalışanlar, cinsiyet değişkenine göre 147'si (%37,6) kadın, 244'ü (%62,4) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar, yaş değişkenine göre 24'ü (%6,1) 20 yaş ve altı, 221'i (%56,5) 21-30 yaş, 114'ü (%29,2) 31-40 yaş, 32'si (%8,2) 40 yaş üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar, medeni durum değişkenine göre 187'si (%47,8) evli, 204'ü (%52,2) bekâr olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar, eğitim değişkenine göre 16'sı (%4,1) ilkokul, 38'i (%9,7) ortaokul, 116'sı (%29,7) lise, 63'ü (%16,1) ön lisans, 141'i (%36,1) lisans, 17'si (%4,3) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar, sektörde çalışma süresi değişkenine göre 225'i (%57,5) 5 yıl ve altı, 103'ü (%26,4) 6-10 yıl, 40'ı (%10,2) 11-15 yıl, 23'ü (%5,9) 15 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar, görevde çalışma süresi değişkenine göre 331'i (%84,7) 5 yıl ve altı, 40'ı (%10,2) 6-10 yıl, 20'si (%5,1) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar, otelde çalışma süresi değişkenine göre 122'si (%31,2) 1 yıl ve altı, 225'i (%57,5) 1-3 yıl, 44'ü (%11,3) 3 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar, görev değişkenine göre 10'u (%2,6) üst düzey yönetici, 57'si (%14,6) bölüm müdürü ve şef, 286'sı (%73,1) çalışan, 38'i (%9,7) stajyer olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar, çalışma biçimi değişkenine göre 39'u (%10,0) mevsimlik, 352'si (%90,0) tüm yıl olarak dağılmaktadır.

Çizelge 8.1: Çalışanların demografik özelliklerinin dağılımı

Demografik Özellik	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	147	37,6
	Erkek	244	62,4
	Toplam	391	100,0
Yaş	20 Yaş ve Altı	24	6,1
	21-30 Yaş	221	56,5
	31-40 Yaş	114	29,2
	40 Yaş Üstü	32	8,2
	Toplam	391	100,0
Medeni Durum	Evli	187	47,8
	Bekâr	204	52,2
	Toplam	391	100,0
Eğitim	İlköğretim	16	4,1
	Ortaokul	38	9,7
	Lise	116	29,7
	Ön Lisans	63	16,1
	Lisans	141	36,1
	Lisansüstü	17	4,3
	Toplam	391	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	5 Yıl ve Altı	225	57,5
	6-10 Yıl	103	26,3
	11-15 Yıl	40	10,2
	15 Yıl Üstü	23	5,9
	Toplam	391	100,0
Görevde Çalışma Süresi	5 Yıl ve Altı	331	84,7
	6-10 Yıl	40	10,2
	10 Yıl Üstü	20	5,1
	Toplam	391	100,0
Otelde Çalışma Süresi	1 Yıl ve Altı	122	31,2
	1-3 Yıl	225	57,5
	3 Yıl Üstü	44	11,3
	Toplam	391	100,0
Görev	Üst Düzey Yönetici	10	2,6
	Departman Müdürü ve Şef	57	14,6
	Çalışan	286	73,1
	Stajyer	38	9,7
	Toplam	391	100,0
Çalışma Biçimi	Mevsimlik	39	10,0
	Tüm Yıl	352	90,0
	Toplam	391	100,0

8.2. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyi Ortalamaları

Araştırmaya katılan çalışanların verdikleri cevapların ortalaması alındığında “Katılıyorum.” ifadesine daha yakın cevap vermeleri dolayısı ile “duygusal bağlılık” düzeyi yüksek ($3,511 \pm 0,773$), “devam bağlılığı” düzeyi orta ($3,378 \pm 0,809$), “örgütsel bağlılık genel” düzeyi yüksek ($3,451 \pm 0,602$); olarak bulunmuştur (Çizelge 8.2.).

Çizelge 8.2: Çalışanların bağlılık düzeyleri

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	391	3,511	0,773	1,330	5,000
Devam Bağlılığı	391	3,378	0,809	1,400	5,000
Genel Örgütsel Bağlılık	391	3,451	0,602	1,640	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “içsel tatmin” düzeyi yüksek ($3,645 \pm 0,783$), “dışsal tatmin” düzeyi yüksek ($3,587 \pm 0,847$), “iş tatmini genel” düzeyi yüksek ($3,618 \pm 0,772$) olarak bulunmuştur (Çizelge 8.3).

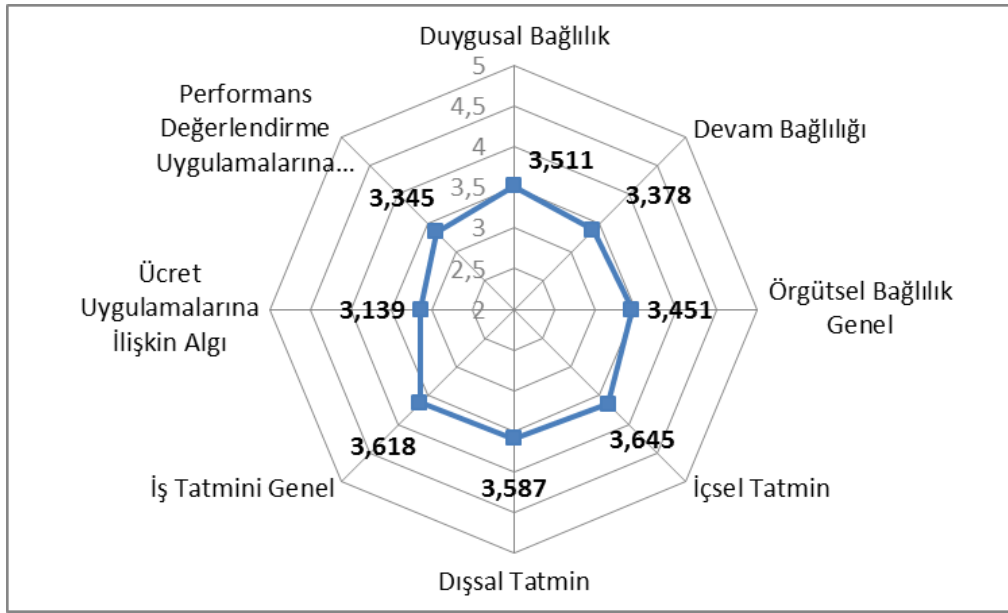
Çizelge 8.3: Çalışanların iş tatmini düzeyleri

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
İçsel Tatmin	391	3,645	0,783	1,000	5,000
Dışsal Tatmin	391	3,587	0,847	1,000	5,000
Genel İş Tatmini	391	3,618	0,772	1,060	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “ücret uygulamalarına ilişkin algı” düzeyi orta ($3,139 \pm 1,003$), “performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı” düzeyi orta ($3,345 \pm 0,943$) olarak bulunmuştur (Çizelge 8.4.).

Çizelge 8.4: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları

	N	Ort.	Ss	Min.	Max.
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	391	3,139	1,003	1,000	5,000
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	391	3,345	0,943	1,000	5,000



Şekil 8.1: Çalışanların bağlılık, iş tatmini, performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarına yönelik diyagram

8.3. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkiler

Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ve ücret uygulamalarına ilişkin algı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.605$; $p=0,000<0.05$). İçsel tatmin ve ücret uygulamalarına ilişkin algı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.588$; $p=0,000<0.05$). İçsel tatmin ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı arasında da orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.608$; $p=0,000<0.05$). Dışsal tatmin ve ücret uygulamalarına ilişkin algı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.702$; $p=0,000<0.05$). Dışsal tatmin ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.768$; $p=0,000<0.05$). Dışsal tatmin ve içsel tatmin arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.804$; $p=0,000<0.05$). Genel iş tatmini ve ücret uygulamalarına ilişkin algı arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.678$; $p=0,000<0.05$). Genel iş tatmini ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.722$; $p=0,000<0.05$). Genel iş tatmini ve içsel tatmin arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.952$; $p=0,000<0.05$). Genel iş

tatmini ve dışsal tatmin arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.948$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık ve ücret uygulamalarına ilişkin algı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.271$; $p=0,000<0.05$) (Çizelge 7.5.).

Duygusal bağlılık ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.477$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık ve içsel tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.442$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık ve dışsal tatmin arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.433$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık ve iş tatmini genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.461$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı ve ücret uygulamalarına ilişkin algı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.474$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.363$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı ve içsel tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.559$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı ve dışsal tatmin arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.497$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı ve iş tatmini genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.557$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.161$; $p=0,001<0.05$) (Çizelge 7.5.).

Genel örgütsel bağlılık ve ücret uygulamalarına ilişkin algı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.479$; $p=0,000<0.05$). Genel örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.555$; $p=0,000<0.05$). Genel örgütsel bağlılık ve içsel tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.651$; $p=0,000<0.05$). Genel örgütsel bağlılık ve dışsal tatmin arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.606$; $p=0,000<0.05$). Genel örgütsel bağlılık ve iş tatmini genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.662$; $p=0,000<0.05$). Genel örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.798$; $p=0,000<0.05$). Genel örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.723$; $p=0,000<0.05$) (Çizelge 8.5.).

Çizelge 8.5: Çalışanların bağlılık, iş tatmini, performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları arasında korelasyon ilişkisi

		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ücret uygulamalarına ilişkin algı	r	1,000							
	p	0,000							
2. Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı	r	0,605**	1,000						
	p	0,000	0,000						
3. İçsel tatmin	r	0,588**	0,608**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000					
4. Dışsal tatmin	r	0,702**	0,768**	0,804**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
5. İş tatmini genel	r	0,678**	0,722**	0,952**	0,948**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
6. Duygusal bağlılık	r	0,271**	0,477**	0,442**	0,433**	0,461**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
7. Devam bağlılığı	r	0,474**	0,363**	0,559**	0,497**	0,557**	0,161**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	
8. Örgütsel bağlılık genel	r	0,479**	0,555**	0,651**	0,606**	0,662**	0,798**	0,723**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

8.3.1. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki ve içsel iş tatminin aracılık rolüyle ilgili testler ve bulgular

Çizelge 8.6: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki ve içsel iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İçsel Tatmin (Model 1)	Sabit	1,688	14,674	0,000	156,432	0,000	0,444
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,272	7,336	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,330	8,381	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık (Model 2)	Sabit	1,921	11,474	0,000	94,421	0,000	0,193
	İçsel Tatmin	0,436	9,717	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık (Model 3)	Sabit	2,224	16,581	0,000	57,211	0,000	0,224
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	-0,021	-0,482	0,630			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,404	8,801	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık (Model 4)	Sabit	1,748	10,758	0,000	48,410	0,000	0,267
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	-0,097	-2,175	0,030			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,311	6,417	0,000			
	İçsel Tatmin	0,282	4,901	0,000			

Çizelgedeki 1. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile içsel tatmin arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=156,432; p=0,000<0.05). İçsel tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin

algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,444$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,272$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,330$).

Çizelgedeki 2. regresyon modeline göre içsel tatmin ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=94,421$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak içsel tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,193$). Çalışanların içsel tatmin düzeyi, duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,436$).

Çizelgedeki 3. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=57,211$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,224$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi ile duygusal bağlılık düzeyi arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamsızdır ($p=0.630>0.05$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,404$).

Çizelgedeki 4. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algının duygusal bağlılık üzerine etkisinde (Model 1), modele içsel tatmininin eklenmesi ile test edilen hiyerarşik regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=48,410$; $p=0,000<0.05$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilemediğinden aracılıktan söz edilememektedir.

Çizelgedeki 3. regresyon modelinde çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyinin duygusal bağlılık üzerine etkisi ($\beta=0,404$), modele içsel iş tatmini etkilediğinde (Model 4) azalmaktadır ($\beta=0,311$). İçsel iş tatmininin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili Sobel testi sonuçlarına göre performans değerlendirme

uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında içsel iş tatminin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-3,359$; $p=0,000<0,05$).

8.3.2. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki ve içsel iş tatminin aracılık rolüne ilişkin testler ve bulgular

Çizelge 8.7: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki ve içsel iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İçsel Tatmin (Model 1)	Sabit	1,688	14,674	0,000	156,432	0,000	0,444
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,272	7,336	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,330	8,381	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı (Model 2)	Sabit	1,274	7,876	0,000	176,854	0,000	0,311
	İçsel Tatmin	0,577	13,299	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı (Model 3)	Sabit	2,018	14,448	0,000	59,228	0,000	0,230
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,324	7,195	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,103	2,151	0,032			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı (Model 4)	Sabit	1,232	7,647	0,000	68,447	0,000	0,342
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,197	4,440	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	-0,051	-1,059	0,290			
	İçsel Tatmin	0,466	8,173	0,000			

Çizelgedeki 1. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile içsel tatmin arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=156,432$; $p=0,000<0,05$). İçsel tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak

ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,444$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,272$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, içsel tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,330$).

Çizelgedeki 2. regresyon modeline göre içsel tatmin ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=176,854$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak içsel tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,311$). Çalışanların içsel tatmin düzeyi, devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,577$).

Çizelgedeki 3. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=59,228$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,230$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,324$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,103$).

Çizelgedeki 4. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, içsel tatmin ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=68,447$; $p=0,000<0.05$).

Çizelgedeki 3. regresyon modelinde çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyinin devam bağlılığı üzerine etkisi ($\beta=0,324$), modele içsel tatmin dâhil edildiğinde ($\beta=0,197$) azalmaktadır. İçsel iş tatmininin ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili Sobel testi sonuçlarına göre ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında içsel iş tatminin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-2,884$; $p=0,004<0,05$).

3. regresyon modelinde çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algının devam bağlılığına etkisi ($\beta=0,103$), modele içsel tatmin eklendiğinde ortadan kalkmaktadır ($p=0.290>0.05$). İçsel iş tatmininin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında içsel iş tatminin tam ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-3,006$; $p=0,002<0,05$).

8.3.3. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler ve dışsal iş tatminin aracılık rolüyle ilgili testler ve bulgular

Çizelge 8.8: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler ve dışsal iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Dışsal Tatmin (Model 1)	Sabit	0,968	10,215	0,000	408,979	0,000	0,677
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,317	10,368	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,486	14,957	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık (Model 2)	Sabit	2,094	13,614	0,000	89,617	0,000	0,185
	Dışsal Tatmin	0,395	9,467	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık (Model 3)	Sabit	2,224	16,581	0,000	57,211	0,000	0,224
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	-0,021	-0,482	0,630			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,404	8,801	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık (Model 4)	Sabit	2,022	13,517	0,000	41,725	0,000	0,239
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	-0,087	-1,791	0,074			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,303	5,311	0,000			
	Dışsal Tatmin	0,208	2,921	0,004			

Çizelgedeki 1. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile dışsal tatmin arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=408,979; p=0,000<0.05). Dışsal tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür

($R^2=0,677$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,317$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,486$).

Çizelgedeki 2. regresyon modeline göre dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=89,617$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak dışsal tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,185$). Çalışanların dışsal tatmin düzeyi, duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,395$).

Çizelgedeki 3. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=57,211$; $p=0,000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,224$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi ile duygusal bağlılık düzeyi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır ($p=0.630>0.05$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,404$).

Çizelgedeki 4. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, dışsal tatmin ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=41,725$; $p=0,000<0.05$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, duygusal bağlılık düzeyini etkilemediğinden aracılıktan söz edilememektedir (Model 3).

3. regresyon modelinde, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algının duygusal bağlılık üzerine etkisi ($\beta=0,404$) modele dışsal tatminin eklenmesi ile ($\beta=0,303$) azalmaktadır. Dışsal iş tatmininin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili Sobel testi sonuçlarına göre performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında dışsal iş tatminin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-3,456$; $p=0,000<0,05$).

8.3.4. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiler ve dışsal iş tatminin aracılık rolüyle ilgili testler ve bulgular

Çizelge 8.9: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiler ve dışsal iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Dışsal Tatmin (Model 1)	Sabit	0,968	10,215	0,000	408,979	0,000	0,677
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,317	10,368	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,486	14,957	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı (Model 2)	Sabit	1,676	10,825	0,000	127,642	0,000	0,245
	Dışsal Tatmin	0,475	11,298	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı (Model 3)	Sabit	2,018	14,448	0,000	59,228	0,000	0,230
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,324	7,195	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,103	2,151	0,032			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı (Model 4)	Sabit	1,664	10,904	0,000	50,411	0,000	0,275
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,208	4,219	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	-0,074	-1,278	0,202			
	Dışsal Tatmin	0,365	5,034	0,000			

Çizelgedeki 1. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile dışsal tatmin arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur ($F=408,979$; $p=0,000<0.05$). Dışsal tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,677$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,317$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi dışsal tatmin düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,486$).

Çizelgedeki 2. regresyon modeline göre dışsal tatmin ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=127,642$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak dışsal tatmin değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,245$). Çalışanların dışsal tatmin düzeyi, devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,475$).

Çizelgedeki 3. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=59,228$; $p=0,000<0.05$). Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,230$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,324$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,103$).

Çizelgedeki 4. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, dışsal tatmin ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=50,411$; $p=0,000<0.05$). Model 3'te çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyinin devam bağlılığı üzerine etkisi ($\beta=0,324$), modele dışsal tatmin etkilendiğinde ($\beta=0,208$) azalmaktadır. Dışsal iş tatmininin ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili Sobel testi sonuçlarına göre ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında dışsal iş tatmininin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-2,717$; $p=0,006<0,05$).

3. regresyon modeline göre çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algının devam bağlılığına etkisi ($\beta=0,103$), modele dışsal tatmin eklendiğinde ortadan kalkmaktadır ($p=0.202>0.05$). Dışsal iş tatmininin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında dışsal iş tatminin tam ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-3,416$; $p=0,000<0,05$).

8.3.5. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve genel iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili testler ve bulgular

Çizelge 8.10: Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve genel iş tatmininin aracılık rolüyle ilgili hiyerarşik regresyon modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İş Tatmini Genel (Model 1)	Sabit	1,349	14,240	0,000	308,103	0,000	0,612
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,293	9,596	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,404	12,429	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık Genel (Model 2)	Sabit	1,583	14,439	0,000	303,732	0,000	0,437
	İş Tatmini Genel	0,516	17,428	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık Genel (Model 3)	Sabit	2,130	22,070	0,000	100,268	0,000	0,337
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,136	4,368	0,000			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,267	8,086	0,000			
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık Genel (Model 4)	Sabit	1,568	14,409	0,000	106,011	0,000	0,447
	Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	0,014	0,435	0,664			
	Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	0,099	2,778	0,006			
	İş Tatmini Genel	0,417	8,821	0,000			

Çizelgedeki 1. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile iş tatmini genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=308,103; p=0,000<0.05). İş tatmini genel düzeyinin belirleyicisi

olarak ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,612$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, iş tatmini genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,293$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, iş tatmini genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,404$).

Çizelgedeki 2. regresyon modeline göre iş tatmini genel ile örgütsel bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=303,732$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel bağlılık genel düzeyinin belirleyicisi olarak iş tatmini genel değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,437$). Çalışanların iş tatmini genel düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,516$).

Çizelgedeki 3. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=100,268$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel bağlılık genel düzeyinin belirleyicisi olarak ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,337$). Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,136$). Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı düzeyi, örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,267$).

Çizelgedeki 4. regresyon modeline göre ücret uygulamalarına ilişkin algı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, iş tatmini genel ile örgütsel bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=106,011$; $p=0,000<0.05$). Model 3'te çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılık genel düzeyine etkisi ($\beta=0,136$) genel iş tatmininin modele eklenmesi (Model 4) ile ortadan kalkmaktadır ($p=0.664>0.05$). Genel iş tatmininin ücret uygulamalarına ilişkin algı ile genel örgütsel bağlılık arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili Sobel testi sonuçlarına göre ücret uygulamalarına ilişkin algı ile genel örgütsel bağlılık arasında genel iş tatminin tam ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-2,776$; $p=0,000<0,05$).

3. regresyon modelinde, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılığa etkisi ($\beta=0,267$) genel iş tatmininin modele eklenmesi ile (Model 4) azalmaktadır ($\beta=0,099$). Genel iş tatmininin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile genel örgütsel bağlılık arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile genel örgütsel bağlılık arasında genel iş tatminin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-3,365$; $p=0,000<0,05$).

Hipotezlerle ilgili nihai durum aşağıdadır.

Ana hipotez 1: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin alguları, iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

H1: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, içsel iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H2: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, içsel iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H3: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, dışsal iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H4: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, dışsal iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H5: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, genel iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H6: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, genel iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

Ana hipotez 2: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin alguları, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

H7: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler (KABUL).

H8: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler (RET).

H9: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler (KABUL).

H10: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler (KABUL).

H11: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, genel bağlılığı olumlu yönde etkiler (KABUL).

H12: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret sistemlerine ilişkin algı, genel bağlılığı olumlu yönde etkiler (KABUL).

Ana hipotez 3: İş tatmini, çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aracılık rolü üstlenir.

H13: İçsel tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (KISMİ KABUL).

H14: İçsel tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (RET).

H15: İçsel tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir (KABUL).

H16: İçsel tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir (KISMİ KABUL).

H17: Dışsal tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (KISMİ KABUL).

H18: Dışsal tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir (KABUL).

H19: Dışsal tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (RET).

H20: Dışsal tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir (KISMİ KABUL).

H21: İş tatmini, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (KISMİ KABUL).

H22: İş tatmini, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (KABUL).

8.4. Araştırmaya Katılanların İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.11.).

Çizelge 8.11: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
İçsel Tatmin	İlköğretim	16	3,722	0,630	1,190	0,313
	Ortaokul	38	3,708	0,779		
	Lise	116	3,692	0,736		
	Ön Lisans	63	3,714	0,798		
	Lisans	141	3,525	0,840		
	Lisansüstü	17	3,863	0,638		
Dışsal Tatmin	İlköğretim	16	3,633	0,684	0,425	0,831
	Ortaokul	38	3,658	0,884		
	Lise	116	3,537	0,820		
	Ön Lisans	63	3,653	0,904		
	Lisans	141	3,553	0,860		
	Lisansüstü	17	3,772	0,827		
Genel İş Tatmini	İlköğretim	16	3,680	0,614	0,704	0,621
	Ortaokul	38	3,684	0,789		
	Lise	116	3,619	0,723		
	Ön Lisans	63	3,685	0,797		
	Lisans	141	3,538	0,822		
	Lisansüstü	17	3,820	0,700		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.12.).

Çizelge 8.12: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin göreve göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
İçsel Tatmin	Üst düzey yönetici	10	3,856	1,206	2,346	0,072
	Departman müdürü ve şef	57	3,830	0,696		
	Çalışan	286	3,630	0,776		
	Stajyer	38	3,427	0,788		
Dışsal Tatmin	Üst düzey yönetici	10	3,938	1,090	1,365	0,253
	Departman müdürü ve şef	57	3,733	0,780		
	Çalışan	286	3,556	0,851		
	Stajyer	38	3,510	0,832		
Genel İş Tatmini	Üst düzey yönetici	10	3,894	1,144	1,892	0,130
	Departman müdürü ve şef	57	3,784	0,698		
	Çalışan	286	3,595	0,769		
	Stajyer	38	3,466	0,768		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanları ortalamalarının görevde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). (Çizelge 8.13).

Çizelge 8.13: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin görevde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
İçsel Tatmin	5 Yıl ve Altı	331	3,625	0,761	0,749	0,474
	6-10 Yıl	40	3,761	0,948		
	10 Yıl Üstü	20	3,756	0,801		
Dışsal Tatmin	5 Yıl ve Altı	331	3,579	0,825	0,175	0,839
	6-10 Yıl	40	3,663	0,949		
	10 Yıl Üstü	20	3,581	1,021		
Genel İş Tatmini	5 Yıl ve Altı	331	3,603	0,751	0,426	0,653
	6-10 Yıl	40	3,715	0,912		
	10 Yıl Üstü	20	3,674	0,847		

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin, iş tatmini genel puanları ortalamalarının otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanları ortalamalarının otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,317$; $p=0,014<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Otelde çalışma süresi 1-3 yıl olanların içsel tatmin puanları ($3,718 \pm 0,748$), otelde çalışma süresi 1 yıl ve altı olanların içsel tatmin puanlarından ($3,475 \pm 0,842$) yüksek bulunmuştur. Otelde çalışma süresi 3 yıl üstü olanların diğer gruplara göre içsel tatmin puanlarının ($3,748 \pm 0,729$) daha yüksek olduğu görülmüştür (Çizelge 8.14). Bunun sebebi içsel tatmini oluşturan faktörler çerçevesinde ifade edilebilir. Çalışma süresinin artması çalışanın örgütteki durumunu pozitif etkiler. Bu bağlamda yöneticilerin güvenini kazanmak dolayısı ile örgütte daha bağımsız çalışması ve kendi yöntemlerini işe uygulamaya başlaması pozitif etkilerdendir. Ayrıca kıdeminin artması ile kişinin çalıştığı kurum ile özdeşleştirilmesi ve çalışanlar tarafından tecrübeli olarak görülmesine bağlı olarak yeni başlayanlara neler yapmaları gerektiğini ifade edebilmesi gibi pozitif etkiler dolayısı ile içsel tatmin puanlarının yüksek çıkması normal olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 8. 14: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin otelde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
İçsel Tatmin	1 Yıl ve Altı	122	3,475	0,842	4,317	0,014	2 > 1
	1-3 Yıl	225	3,718	0,748			3 > 1
	3 Yıl Üstü	44	3,748	0,729			
Dışsal Tatmin	1 Yıl ve Altı	122	3,552	0,897	0,346	0,708	
	1-3 Yıl	225	3,589	0,828			
	3 Yıl Üstü	44	3,676	0,810			
İş Tatmini Genel	1 Yıl ve Altı	122	3,511	0,829	1,806	0,166	
	1-3 Yıl	225	3,657	0,743			
	3 Yıl Üstü	44	3,714	0,743			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,891$; $p=0,035<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde çalışma süresi 15 yıl üstü olanların içsel tatmin puanları ($4,082 \pm 0,710$), sektörde çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların içsel tatmin puanlarından ($3,641 \pm 0,730$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 15 yıl üstü olanların içsel tatmin

puanları ($4,082 \pm 0,710$), sektörde çalışma süresi 6-10 yıl olanların içsel tatmin puanlarından ($3,555 \pm 0,845$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 15 yıl üstü olanların içsel tatmin puanları ($4,082 \pm 0,710$), sektörde çalışma süresi 11-15 yıl olanların içsel tatmin puanlarından ($3,653 \pm 0,889$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal tatmin puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini genel puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,819$; $p=0,039<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Sektörde çalışma süresi 15 yıl üstü olanların iş tatmini genel puanları ($3,997 \pm 0,748$), sektörde çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların iş tatmini genel puanlarından ($3,632 \pm 0,727$) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 15 yıl üstü olanların iş tatmini genel puanları ($3,997 \pm 0,748$), sektörde çalışma süresi 6-10 yıl olanların iş tatmini genel puanlarından ($3,493 \pm 0,831$) yüksek bulunmuştur (Çizelge 8.15.).

Çizelge 8.15: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin sektörde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
İçsel Tatmin	5 Yıl ve Altı	225	3,641	0,730	2,891	0,035	4 > 1
	6-10 Yıl	103	3,555	0,845			4 > 2
	11-15 Yıl	40	3,653	0,889			4 > 3
	15 Yıl Üstü	23	4,082	0,710			
Dışsal Tatmin	5 Yıl ve Altı	225	3,623	0,812	2,511	0,058	
	6-10 Yıl	103	3,425	0,918			
	11-15 Yıl	40	3,625	0,812			
	15 Yıl Üstü	23	3,902	0,828			
Genel İş Tatmini	5 Yıl ve Altı	225	3,632	0,727	2,819	0,039	4 > 1
	6-10 Yıl	103	3,493	0,831			4 > 2
	11-15 Yıl	40	3,640	0,826			
	15 Yıl Üstü	23	3,997	0,748			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.16.).

Çizelge 8.16: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin yaşa göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
İçsel Tatmin	20 Yaş ve Altı	24	3,694	0,726	1,826	0,142
	21-30 Yaş	221	3,582	0,804		
	31-40 Yaş	114	3,683	0,762		
	40 Yaş Üstü	32	3,910	0,715		
Dışsal Tatmin	20 Yaş ve Altı	24	3,667	0,795	0,668	0,572
	21-30 Yaş	221	3,541	0,868		
	31-40 Yaş	114	3,620	0,819		
	40 Yaş Üstü	32	3,734	0,851		
Genel İş Tatmini	20 Yaş ve Altı	24	3,681	0,693	1,296	0,275
	21-30 Yaş	221	3,563	0,796		
	31-40 Yaş	114	3,653	0,738		
	40 Yaş Üstü	32	3,827	0,767		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 8.17).

Çizelge 8.17: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
İçsel Tatmin	Kadın	147	3,686	0,732	0,788	0,431
	Erkek	244	3,621	0,813		
Dışsal Tatmin	Kadın	147	3,630	0,808	0,776	0,438
	Erkek	244	3,562	0,870		
Genel İş Tatmini	Kadın	147	3,660	0,713	0,823	0,397
	Erkek	244	3,593	0,806		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 8.18).

Çizelge 8.18: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
İçsel Tatmin	Evli	187	3,693	0,764	1,148	0,252
	Bekâr	204	3,602	0,800		
Dışsal Tatmin	Evli	187	3,631	0,814	0,978	0,329
	Bekâr	204	3,547	0,876		
Genel İş Tatmini	Evli	187	3,664	0,755	1,121	0,263
	Bekâr	204	3,576	0,787		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini genel puanları ortalamalarının çalışma biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 8.19.).

Çizelge 8.19: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin çalışma biçimine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
İçsel Tatmin	Mevsimlik	39	3,419	0,783	-1,910	0,057
	Tüm Yıl	352	3,671	0,780		
Dışsal Tatmin	Mevsimlik	39	3,516	0,845	-0,553	0,580
	Tüm Yıl	352	3,595	0,848		
Genel İş Tatmini	Mevsimlik	39	3,465	0,771	-1,309	0,191
	Tüm Yıl	352	3,635	0,772		

8.5. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,651$; $p=0,003<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitimi, ilköğretim olanların devam bağlılığı puanları ($3,625 \pm 0,730$), eğitimi, lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ($3,156 \pm 0,796$) yüksek bulunmuştur. Eğitimi, ortaokul olanların devam bağlılığı puanları ($3,505 \pm 0,683$), eğitimi lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ($3,156 \pm 0,796$) yüksek bulunmuştur. Eğitimi lise olanların devam bağlılığı puanları ($3,529 \pm 0,799$), eğitimi lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ($3,156 \pm 0,796$) yüksek bulunmuştur. Eğitimi ön lisans olanların devam

bağlılığı puanları ($3,429 \pm 0,878$), eğitimi lisans olanların devam bağlılığı puanlarından ($3,156 \pm 0,796$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.20.).

Çizelge 8.20: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	16	3,688	0,577	0,736	0,597	
	Ortaokul	38	3,377	0,728			
	Lise	116	3,517	0,734			
	Ön Lisans	63	3,540	0,790			
	Lisans	141	3,482	0,806			
	Lisansüstü	17	3,735	0,963			
Devam Bağlılığı	İlköğretim	16	3,625	0,730	3,651	0,003	1 > 5
	Ortaokul	38	3,505	0,683			2 > 5
	Lise	116	3,529	0,799			3 > 5
	Ön Lisans	63	3,429	0,878			4 > 5
	Lisans	141	3,156	0,796			
	Lisansüstü	17	3,482	0,721			
Genel Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	16	3,659	0,529	2,130	0,061	
	Ortaokul	38	3,435	0,516			
	Lise	116	3,523	0,565			
	Ön Lisans	63	3,489	0,591			
	Lisans	141	3,334	0,647			
	Lisansüstü	17	3,620	0,643			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.21.).

Çizelge 8.21: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin sektörde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	5 Yıl ve Altı	225	3,470	0,754	2,089	0,101
	6-10 Yıl	103	3,513	0,788		
	11-15 Yıl	40	3,521	0,776		
	15 Yıl Üstü	23	3,891	0,839		
Devam Bağlılığı	5 Yıl ve Altı	225	3,375	0,781	0,352	0,787
	6-10 Yıl	103	3,348	0,910		
	11-15 Yıl	40	3,380	0,789		
	15 Yıl Üstü	23	3,539	0,631		
Genel Örgütsel Bağlılık	5 Yıl ve Altı	225	3,427	0,577	1,811	0,145
	6-10 Yıl	103	3,438	0,681		
	11-15 Yıl	40	3,457	0,587		
	15 Yıl Üstü	23	3,731	0,445		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,808$; $p=0,039<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi üst düzey yönetici olanların duygusal bağlılık puanları ($3,833 \pm 1,103$), görevi stajyer olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,202 \pm 0,709$) yüksek bulunmuştur. Görevi departman müdürü ve şef olanların duygusal bağlılık puanları ($3,570 \pm 0,766$), görevi stajyer olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,202 \pm 0,709$) yüksek bulunmuştur. Görevi çalışan olanların duygusal bağlılık puanları ($3,529 \pm 0,763$), görevi stajyer olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,202 \pm 0,709$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,266$; $p=0,021<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi departman müdürü ve şef olanların devam bağlılığı puanları ($3,523 \pm 0,782$), görevi üst düzey yönetici olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,760 \pm 0,842$) yüksek bulunmuştur. Görevi çalışan olanların devam bağlılığı puanları ($3,394 \pm 0,821$), görevi

üst düzey yönetici olanların devam bağlılığı puanlarından ($2,760 \pm 0,842$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,902$; $p=0,035<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi departman müdürü ve şef olanların örgütsel bağlılık genel puanları ($3,549 \pm 0,438$), görevi stajyer olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ($3,201 \pm 0,546$) yüksek bulunmuştur. Görevi çalışan olanların örgütsel bağlılık genel puanları ($3,468 \pm 0,626$), görevi stajyer olanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ($3,201 \pm 0,546$) yüksek bulunmuştur (Çizelge 8.22.).

Çizelge 8.22: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin göreve göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	Üst düzey yönetici	10	3,833	1,103	2,808	0,039	1 > 4
	Departman müdürü ve şef	57	3,570	0,766			2 > 4
	Çalışan	286	3,529	0,763			3 > 4
	Stajyer	38	3,202	0,709			
Devam Bağlılığı	Üst düzey yönetici	10	2,760	0,842	3,266	0,021	2 > 1
	Departman müdürü ve şef	57	3,523	0,782			3 > 1
	Çalışan	286	3,394	0,821			
	Stajyer	38	3,200	0,656			
Genel Örgütsel Bağlılık	Üst düzey yönetici	10	3,346	0,724	2,902	0,035	2 > 4
	Departman müdürü ve şef	57	3,549	0,438			3 > 4
	Çalışan	286	3,468	0,626			
	Stajyer	38	3,201	0,546			

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının görevde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,357$; $p=0,013<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Görevde çalışma süresi 6-10 yıl olanların devam bağlılığı puanları ($3,685 \pm 0,930$), görevde çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların devam bağlılığı puanlarından ($3,328 \pm 0,795$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının görevde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.23).

Çizelge 8.23: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin görevde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	5 Yıl ve Altı	331	3,501	0,769	1,457	0,234	
	6-10 Yıl	40	3,454	0,788			
	10 Yıl Üstü	20	3,792	0,800			
Devam Bağlılığı	5 Yıl ve Altı	331	3,328	0,795	4,357	0,013	2 > 1
	6-10 Yıl	40	3,685	0,930			
	10 Yıl Üstü	20	3,600	0,619			
Genel Örgütsel Bağlılık	5 Yıl ve Altı	331	3,422	0,597	2,822	0,061	
	6-10 Yıl	40	3,559	0,659			
	10 Yıl Üstü	20	3,705	0,498			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.24.).

Çizelge 8.24: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin otelde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Duygusal Bağlılık	1 Yıl ve Altı	122	3,385	0,742	2,491	0,084
	1-3 Yıl	225	3,579	0,801		
	3 Yıl Üstü	44	3,515	0,680		
Devam Bağlılığı	1 Yıl ve Altı	122	3,330	0,776	1,067	0,345
	1-3 Yıl	225	3,373	0,816		
	3 Yıl Üstü	44	3,536	0,857		
Genel Örgütsel Bağlılık	1 Yıl ve Altı	122	3,360	0,595	2,101	0,124
	1-3 Yıl	225	3,485	0,616		
	3 Yıl Üstü	44	3,525	0,530		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,096$; $p=0,007<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 31-40 yaş olanların duygusal bağlılık puanları ($3,680 \pm 0,712$), yaşı 20 yaş ve altı olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,243 \pm 0,672$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40 yaş üstü olanların duygusal bağlılık puanları ($3,667 \pm 0,870$), yaşı 20 yaş ve altı olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,243 \pm 0,672$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-40 yaş olanların duygusal bağlılık puanları ($3,680 \pm 0,712$), yaşı 21-30 yaş olanların duygusal bağlılık puanlarından ($3,431 \pm 0,783$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı, örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 8.25.).

Çizelge 8.25: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşa göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p	Fark
Duygusal Bağlılık	20 Yaş ve Altı	24	3,243	0,672	4,096	0,007	3 > 1
	21-30 Yaş	221	3,431	0,783			4 > 1
	31-40 Yaş	114	3,680	0,712			3 > 2
	40 Yaş Üstü	32	3,667	0,870			
Devam Bağlılığı	20 Yaş ve Altı	24	3,583	0,672	1,657	0,176	
	21-30 Yaş	221	3,342	0,832			
	31-40 Yaş	114	3,339	0,778			
	40 Yaş Üstü	32	3,613	0,814			
Genel Örgütsel Bağlılık	20 Yaş ve Altı	24	3,398	0,509	2,479	0,061	
	21-30 Yaş	221	3,390	0,623			
	31-40 Yaş	114	3,525	0,571			
	40 Yaş Üstü	32	3,642	0,583			

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 8.26.).

Çizelge 8.26: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	147	3,539	0,759	0,545	0,586
	Erkek	244	3,495	0,783		
Devam Bağlılığı	Kadın	147	3,337	0,737	-0,770	0,442
	Erkek	244	3,403	0,849		
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	147	3,447	0,539	-0,088	0,930
	Erkek	244	3,453	0,638		

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.357$; $p=0.019<0,05$). Evlilerin devam bağlılığı puanları ($x=3,478$), bekârların devam bağlılığı puanlarından ($x=3,286$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.322$; $p=0.021<0,05$). Evlilerin örgütsel bağlılık genel puanları ($x=3,524$), bekârların örgütsel bağlılık genel puanlarından ($x=3,383$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 8.27.).

Çizelge 8.27: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	187	3,562	0,734	1,257	0,209
	Bekâr	204	3,464	0,806		
Devam Bağlılığı	Evli	187	3,478	0,830	2,357	0,019
	Bekâr	204	3,286	0,779		
Genel Örgütsel Bağlılık	Evli	187	3,524	0,585	2,322	0,021
	Bekâr	204	3,383	0,612		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ortalamalarının çalışma biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.661$; $p=0.008<0,05$). Tüm yıl (tam zamanlı) çalışanların duygusal bağlılık puanları ($x=3,546$), mevsimlik çalışanların duygusal bağlılık puanlarından ($x=3,201$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı puanları ortalamalarının çalışma biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ortalamalarının çalışma biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.521$; $p=0.012<0,05$). Tüm yıl (tam zamanlı) çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ($x=3,476$), mevsimlik çalışanların örgütsel bağlılık genel puanlarından ($x=3,221$) yüksek bulunmuştur (Çizelge 8.28.).

Çizelge 8.28: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma biçimine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Duygusal Bağlılık	Mevsimlik	39	3,201	0,655	-2,661	0,008
	Tüm Yıl	352	3,546	0,778		
Devam Bağlılığı	Mevsimlik	39	3,246	0,713	-1,074	0,284
	Tüm Yıl	352	3,393	0,818		
Genel Örgütsel Bağlılık	Mevsimlik	39	3,221	0,513	-2,521	0,012
	Tüm Yıl	352	3,476	0,607		

8.6. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algılarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.29.).

Çizelge 8.29: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının eğitim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	İlköğretim	16	3,021	0,784	1,152	0,332
	Ortaokul	38	3,421	0,807		
	Lise	116	3,197	1,085		
	Ön Lisans	63	3,143	1,019		
	Lisans	141	3,018	0,995		
	Lisansüstü	17	3,206	0,958		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	İlköğretim	16	3,365	0,686	0,310	0,907
	Ortaokul	38	3,408	0,784		
	Lise	116	3,274	0,931		
	Ön Lisans	63	3,426	0,985		
	Lisans	141	3,335	1,012		
	Lisansüstü	17	3,461	0,871		

Araştırmaya katılan çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının görevde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.30).

Çizelge 8.30: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının görevde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	5 Yıl ve Altı	331	3,120	0,973	0,414	0,661
	6-10 Yıl	40	3,271	1,212		
	10 Yıl Üstü	20	3,175	1,075		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	5 Yıl ve Altı	331	3,338	0,928	0,199	0,820
	6-10 Yıl	40	3,342	1,079		
	10 Yıl Üstü	20	3,475	0,932		

Araştırmaya katılan çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.31).

Çizelge 8.31: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının göreve göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	Üst düzey yönetici	10	3,283	1,282	1,382	0,248
	Departman müdürü ve şef	57	3,371	0,895		
	Çalışan	286	3,102	1,012		
	Stajyer	38	3,026	1,000		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	Üst düzey yönetici	10	3,917	1,123	1,788	0,149
	Departman müdürü ve şef	57	3,439	0,774		
	Çalışan	286	3,327	0,968		
	Stajyer	38	3,193	0,899		

Araştırmaya katılan çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının otelde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.32.).

Çizelge 8.32: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının otelde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	1 Yıl ve Altı	122	3,090	1,004	2,254	0,106
	1-3 Yıl	225	3,106	1,015		
	3 Yıl Üstü	44	3,439	0,904		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	1 Yıl ve Altı	122	3,189	0,969	2,611	0,075
	1-3 Yıl	225	3,403	0,943		
	3 Yıl Üstü	44	3,485	0,826		

Araştırmaya katılan çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.33.).

Çizelge 8.33: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının sektörde çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	5 Yıl ve Altı	225	3,178	0,966	1,863	0,135
	6-10 Yıl	103	3,050	1,064		
	11-15 Yıl	40	2,942	0,983		
	15 Yıl Üstü	23	3,493	1,056		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	5 Yıl ve Altı	225	3,321	0,915	2,160	0,092
	6-10 Yıl	103	3,277	0,969		
	11-15 Yıl	40	3,392	0,917		
	15 Yıl Üstü	23	3,812	1,057		

Araştırmaya katılan çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$) (Çizelge 8.34.).

Çizelge 8.34: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının yaşa göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	F	p
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	20 Yaş ve Altı	24	3,090	1,059	1,037	0,376
	21-30 Yaş	221	3,093	1,024		
	31-40 Yaş	114	3,158	0,932		
	40 Yaş Üstü	32	3,422	1,054		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	20 Yaş ve Altı	24	3,285	0,988	1,792	0,148
	21-30 Yaş	221	3,312	0,951		
	31-40 Yaş	114	3,319	0,909		
	40 Yaş Üstü	32	3,714	0,933		

Araştırmaya katılan çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 8.35.).

Çizelge 8.35: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	Kadın	147	3,176	0,939	0,569	0,570
	Erkek	244	3,116	1,041		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	Kadın	147	3,331	0,927	-0,231	0,817
	Erkek	244	3,354	0,954		

Araştırmaya katılan çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.224$; $p=0.027<0,05$). Evlilerin ücret uygulamalarına ilişkin algı puanları ($x=3,256$), bekârların ücret uygulamalarına ilişkin algı puanlarından ($x=3,031$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 8.36.).

Çizelge 8.36: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	Evli	187	3,256	0,977	2,224	0,027
	Bekâr	204	3,031	1,017		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	Evli	187	3,388	0,883	0,852	0,395
	Bekâr	204	3,306	0,995		

Araştırmaya katılan çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı puanları ortalamalarının çalışma biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$) (Çizelge 8.37.).

Çizelge 8.37: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algılarının çalışma biçimine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort.	Ss	t	p
Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	Mevsimlik	39	2,957	1,091	-1,190	0,235
	Tüm Yıl	352	3,159	0,993		
Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Algı	Mevsimlik	39	3,197	0,905	-1,038	0,300
	Tüm Yıl	352	3,362	0,947		

9. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu çalışmada, performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algının, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller üzerinde yapılmıştır. Araştırmada performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı alt boyutları ile etkilediği ve iş tatmininin performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlendiği varsayılmıştır. Buna göre 3 ana hipotez ve bu hipotezlere bağlı 22 alt hipotez geliştirilmiştir. Bu bağlamda araştırma sonucunda ücret ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler ile iş tatmini ve alt boyutlarının bu ilişkideki aracılık rolüne bağlı olarak geliştirilen hipotezler reddedilmiş, diğerleri kabul edilmiştir. Kabul ve reddedilen hipotezler şunlardır:

Ana hipotez 1: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin alguları iş tatminlerini olumlu yönde etkiler.

H1: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, içsel iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H2: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, içsel iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H3: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, dışsal iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H4: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, dışsal iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H5: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, genel iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

H6: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı genel iş tatminini olumlu yönde etkiler (KABUL).

Ana hipotez 2: Çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin alguları örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkiler.

H7: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler (KABUL).

H8: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiler (RET).

H9: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler (KABUL).

H10: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler (KABUL).

H11: İnsan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı, genel bağlılığı olumlu yönde etkiler (KABUL).

H12: İnsan kaynakları uygulamalarından ücret uygulamalarına ilişkin algı, genel bağlılığı olumlu yönde etkiler (KABUL).

Ana hipotez 3: İş tatmini çalışanların performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin alguları ile örgütsel bağlılıkları arasında aracılık rolü üstlenir.

H13: İçsel tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (KİSMİ KABUL).

H14: İçsel tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (RET).

H15: İçsel tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir (KABUL).

H16: İçsel tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir (KİSMİ KABUL).

H17: Dışsal tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (KİSMİ KABUL).

H18: Dışsal tatmin, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir (KABUL).

H19: Dışsal tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (RET).

H20: Dışsal tatmin, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında aracılık rolü üstlenir (KISMİ KABUL).

H21: İş tatmini, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (KISMİ KABUL).

H22: İş tatmini, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık arasında aracılık rolü üstlenir (KABUL).

Demografik değişkenler açısından ele aldığımızda eğitim değişkenine göre duygusal bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken devam bağlılığı düzeylerinde gruplar arasında farklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre eğitim durumu arttıkça devam bağlılıklarının düştüğü tespit edilmiştir. Bu durum özellikle eğitim düzeyi arttıkça yeni iş ve kariyer imkânlarının artması ile açıklanabilecek bir husustur. Sektörde çalışma süresi değişkenine göre genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Çalışanların örgütte üstlendikleri görevlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Buna göre üst pozisyonda çalışanların bir alt unvandakilere göre duygusal bağlılık düzeyleri yüksektir. Bir alt görevdekilerin devam bağlılık puanları ise üst pozisyondakilere göre yüksek çıkmıştır. Bu durum, üst pozisyonlardaki kişilerin sahip oldukları yetkinlikler ve konumları itibari ile kariyer imkânlarının daha geniş olması ile açıklanabilir. Genel örgütsel bağlılık açısından konu ele alındığında ise bölüm müdürlerinin çalışanlara göre, çalışanların stajyerlere göre örgütsel bağlılık puanlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Görevde çalışma süresi değişkenine göre durum ele alındığında duygusal bağlılık ve genel örgütsel bağlılık puanları açısından gruplar arasında anlamlı farklılığın olmadığı ancak devam bağlılığı açısından gruplar arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre görevde çalışma süresi, diğerlerine göre uzun olanların devam bağlılık puanları yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durum çalışma süresi uzadıkça çalışanların elde ettiği kıdem tazminatı, izin hakları ve diğer sosyal maddi menfaatlerin artması ve çalışanların bunları kaybetmek istememesi ile açıklanabilir. Otelde çalışma süresi değişkenine göre genel örgütsel bağlılık, duygusal ve devam bağlılığı düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yaş değişkenine göre katılımcıların genel örgütsel bağlılık ve devam bağlılık düzeyleri arasında herhangi bir fark bulunmazken duygusal bağlılık düzeyleri arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaşı büyük olanların küçük olanlara göre duygusal bağlılık düzeyleri yüksektir. Ancak bu durumun belli bir yaşa kadar devam ettiği belli bir yaştan sonra durumda farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların genel örgütsel bağlılık, devam ve duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Medeni durum değişkenine göre duygusal bağlılık düzeyinde gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı ancak evli olanların genel örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı düzeyinin bekârlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum evli olan çalışanların bakmakla yükümlü olduğu bir ailelerinin ve ilave sorumluluklarının olmasına bağlanabilir. Belirsiz süreli çalışma (tüm yıl) ve mevsimlik çalışma değişkenine göre bakıldığında tüm yıl çalışanların genel örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık puanlarının mevsimlik çalışanlara göre yüksek olduğu ancak devam bağlılığında gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma neticesinde araştırmaya katılanların içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini düzeyi yüksek olarak tespit edilmiştir. Demografik değişkenler açısından ele aldığımızda çalışanların mezuniyet durumlarına, örgütte üstlendikleri görevlere, görevde çalışma sürelerine göre içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Örgütte çalışma süresine göre dışsal tatmin ve genel iş tatmini düzeyleri arasında bir fark bulunmazken içsel tatmin düzeyleri arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre örgütteki kıdem arttıkça iş tatmininin arttığı tespit edilmiştir. Araştırmaya göre örgüt kıdemi 1-3 yıl olanların içsel tatmin düzeyi, kıdemi 1 yıla kadar olanlara göre daha yüksektir. Kıdemi 3 yıl ve daha fazla olanların iş tatmin düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksek bulunmuştur. Çalışma süresinin artması çalışanın örgütteki durumunu pozitif etkiler. Bu bağlamda yöneticilerin güvenini kazanmak dolayısı ile örgütte biraz daha bağımsız çalışması ve kendi yöntemlerini işe uygulamaya başlaması pozitif etkilerdendir. Ayrıca kıdeminin artması ile kişinin çalıştığı kurum ile özdeşleştirilmesi ve çalışanlar tarafından tecrübeli olarak görülmesine bağlı olarak yeni başlayanlara neler yapmaları gerektiğini ifade edebilmesi gibi pozitif etkiler dolayısı ile içsel tatmin puanlarının yüksek çıkması normal olarak değerlendirilebilir.

Sektörde çalışma süresine göre dışsal tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken içsel tatmin ve genel iş tatmini açısından ise gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre sektörde çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin arttığı bulunmuştur. Yaş değişkenine göre genel iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini düzeylerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani 20 yaş ve altı, 21-30, 31-40, 40 ve üstü yaş grubundaki çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre kadınlar ve erkeklerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Benzer şekilde medeni durum değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Çalışma şekline göre tüm yıl veya mevsimlik çalışanların iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Demografik değişkenler açısından ele aldığımızda, çalışanların ücret ve performans uygulamalarına ilişkin algısında eğitim durumu, görev, otelde çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, yaş, cinsiyet, çalışma biçimi (tüm yıl, mevsimlik) değişkenlerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Medeni durum değişkenine göre performans uygulamalarına ilişkin algıda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmazken ücret uygulamalarına ilişkin algıda evlilerin puanları bekârlara göre daha yüksek olarak bulunmuştur. Bu durum evli olanların bakmakla yükümlü oldukları bir ailelerinin olması ile açıklanabilir.

Ücret ve performans uygulamalarına ilişkin olumlu algının içsel tatminin oluşmasında ve artmasında önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. İçsel tatmin düzeyinin ise duygusal bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur.

Performans ve ücret uygulamalarının duygusal bağlılığa etkisinde modele aracılık rolü ile içsel iş tatmini eklendiğinde regresyon modeli anlamlı ise de ücret uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığından aracılık rolü üstlenmediği belirlenmiştir. Performans uygulamalarına ilişkin algı ise duygusal bağlılık düzeyini pozitif olarak etkilemektedir. Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında içsel tatminin kısmi ara değişken olduğu bulunmuştur.

Çalışanların içsel tatmin düzeyi ile ücret ve performans uygulamalarına ilişkin olumlu algılarının, devam bağlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir. Ücret uygulamalarına

ilişkin algı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide içsel iş tatmininin ara değişken rolü incelendiğinde içsel iş tatmininin kısmi ara değişken olduğu bulunmuştur. Performans değerlendirme ile devam bağlılığı arasında içsel iş tatmininin aracılık rolü üstlendiği ve tam ara değişken olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların ücret ve performans uygulamalarına ilişkin olumlu algılarının dışsal iş tatmin düzeyini, dışsal iş tatmin düzeyinin de duygusal bağlılık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki anlamsız bulunurken performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algıları ise duygusal bağlılıklarını arttırdığı bulunmuştur. Araştırmada dışsal tatminin ücret uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenmediği ancak performans değerlendirme ve duygusal bağlılık arasında kısmi ara değişken rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Çalışanların ücret ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algıları dışsal tatmin düzeyini, dışsal tatmin düzeyi ise devam bağlılığını arttırmaktadır. Çalışanların ücret ve performans uygulamalarına ilişkin algılarının devam bağlılıklarını arttırdığı, ücret uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında dışsal iş tatmininin kısmi ara değişken rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile devam bağlılığı arasında dışsal iş tatmininin tam ara değişken olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların ücret ve performans uygulamalarına ilişkin algılarının genel iş tatmini düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir. Genel iş tatminin de genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışanların ücret ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algılarının genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı, iş tatmininin çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. İş tatmininin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile örgütsel bağlılık arasında kısmi ara değişken rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Bal, Bozkurt ve Ertemsir'in 2014 yılında özel sektör çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme ve ücret uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu, performans uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif, devam bağlılığı ile negatif bir ilişki

olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ücret uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Singh ve Khurana'nın 2016'da bireysel finans şirketlerinde yaptıkları araştırmada performans değerlendirilmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Jeet ve Sayeeduzzafar 2014'te 331 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Ünsal Akbıyık, 2012 yılında turizm sektöründe yaptığı araştırmada ücret ve performans uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilemediğini bulmuştur. Hassan ve Mahmood ise 2016'da tekstil sektöründe ve Pangemanan 2015 yılında bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel bağlılığı arttırdığı bulunmuştur. Araştırmacıların farklı sonuçlar elde etmesi, araştırmaların farklı sektörlerde yapılmasından ve sektördeki çalışan profilinden kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür. Singh ve Rana'nın 2015 yılında bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada performans değerlendirme ve ücret uygulamalarının örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Abdelhadi, Jamal ve Mansour'un 2015 yılında Kanada'da bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada çalışanların performans değerlendirmelerine ilişkin algı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Neha ve Himansu 2015 yılında Hindistan'da hizmet sektöründe yaptıkları çalışma ile performans uygulamalarına ilişkin algının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırdığına ilişkin bulgular elde etmişlerdir. Ahmad, Iqbal, Javed ve Hamad'ın 2014 yılında hizmet sektöründe yaptıkları çalışmada performansın iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla çeşitli araştırmacıların elde ettiği bulgular göz önünde bulundurulduğunda bu çalışma ile literatürde elde edilen bulguların benzer olduğunu söylemek mümkündür.

10. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan, sosyal ve duygusal yönü olan karmaşık bir varlıktır. Bu sebeple sanayileşmenin başlangıcından bugüne, örgütlerdeki insan kaynağının verimliliği önemli bir husus olarak görülmüştür. İnsan kaynağının verimliliği hem sayısal hem de nitelik bakımından ele alınmaktadır. Sayı bakımından insan kaynağı verimliliği, iş planlarına göre ihtiyaç duyulan yer ve zamanda gerekli insan sayısının iş yerinde bulundurulması ile mümkün iken nitelik bakımından verimlilik ise iş için gerekli teknik kabiliyetlere haiz, örgüte gönülden bağlı, iş tatmini ve motivasyonu yüksek olan insanların iş yerinde bulundurulması ile mümkün olabilmektedir. Çünkü bu niteliklere sahip insan ile örgütlerdeki faaliyetlerin etkin bir şekilde icrası ve diğer kaynakların kullanılması mümkün olabilmektedir. Örgüte gönülden bağlı ve işinden tatmin olmuş bir çalışan, örgüt sahibi gibi davranacağından ve işini severek yapacağından örgütsel amaçlara daha etkin bir şekilde ulaşmak mümkün olmaktadır. Bu açıdan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın insan kaynağı verimliliğinin temininde önemli bir husus olduğunu söylemek mümkündür.

Örgüt kaynaklarının doğru bir şekilde kullanımını ve amaçlara ulaşmadaki katkısını ölçmek hususunda araştırmalar geçmişten günümüze devam etmektedir. Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarının insan kaynağının katkısını ölçmek açısından öne çıkan uygulamalar olduğunu söylemek mümkündür. Bu sebeple bu çalışmada örgütsel verimlilik için en önemli rolü üstlenen kaynak olan insanın örgütsel bağlılığının ve iş tatmininin sağlanması için performans değerlendirme ve ücret uygulamalarının etkisinin ortaya çıkartılması hedeflenmiştir.

Literatürde insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Ancak insan kaynakları uygulamalarından spesifik olarak performans ve ücret uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini birlikte inceleyen kapsamlı çalışmalar çok azdır. Çalışmanın, birkaç kavram arasındaki ilişkileri incelemesi, insan gücüne dayalı hizmet sektöründen biri olan otel ve konaklama işletmelerinde yapılması ve bu konuda beş yıldızlı otellerde yapılan çalışmaların çok sınırlı olması sebebi ile literatüre önemli bir katkıda bulunması

amaçlanmıştır. Araştırma İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde yapılmıştır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için Türkiye'nin en kalabalık şehri ve Türkiye turizminin başkenti niteliğindeki İstanbul'da ve özellikle performans değerlendirme sistemi uygulayan otellerde yapılması, çalışmanın önemini arttırmaktadır. Böylece örgütlerdeki verimliliğe, örgütsel bağlılık ve iş tatmini perspektifinden performans ve ücret uygulamalarının katkısı olup olmadığı, varsa ne kadarlık bir katkı yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırmada performans ve ücret uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık alt boyutları ile ilişkileri de incelenmiştir. Literatürde bazı çalışmalarda insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme ve ücrete ilişkin algı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Bazı çalışmalarda ise performans ve ücret uygulamalarının örgütsel bağlılığı etkilemediğine dair araştırma sonuçları da mevcuttur. Bu çalışmada genel olarak performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algının hem örgütsel bağlılığı hem de iş tatminini pozitif etkilediği ve iş tatmininin bu ilişkide ayrıca aracı rolü üstlendiği bulunmuştur. Bu kapsamda başarının, çalışanlar tarafından kabul edilmiş bir sistem vasıtası ile doğru ve objektif bir şekilde ölçülmesi ve çalışanların kuruma olan katkılarına göre kurum içi dengeler ve piyasa verileri gözetilerek ücretlendirilmelerinin, çalışanların sisteme olan inançlarını ve adalet algılarını pozitif etkilediğini söylemek mümkündür. Başarı ve ödüllendirmede adil bir sistemin varlığının, çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği bu çalışma ile teyit edilmiştir.

Alt boyutlar açısından incelendiğinde performans ve ücret uygulamaları ile iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin arasında pozitif bir ilişki olduğu ancak ücret uygulamalarının duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemediği, dolayısı ile içsel ve dışsal tatminin ücret ile duygusal bağlılık arasında aracılık rolü üstlenmediği bulunmuştur. Duygusal bağlılığın kalpten bağlılık olduğu ve maddi menfaatler ile bir ilgisinin olmadığı düşünülürse elde edilen sonucun doğal bir sonuç olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerde asıl bağlılık olarak ele alınan duygusal bağlılığı oluşturmak için maddi menfaatlerden çok, güven veren liderlik, çalışma ortamı ve arkadaşlıklar, örgütte adil bir değerlendirme ve ücretlendirme sisteminin varlığı gibi hususların temin edilmesi gerekmektedir.

Örgütler için herhangi bir maliyet ve yatırım gerektirmeyen manevi unsurların tesis edilmesi, verimlilik ve etkinliği arttıracaktır. Bu anlamda çalışma bulgularında elde

edilen duygusal bağıllık ile ücret uygulamalarının bir ilgisinin olmaması, konaklama işletmelerinin hedeflerine ulaşmaları için öncelikle insan odaklı bir yönetim tarzını benimsemeleri gerektiği ve bu hususta yapılan çalışmaların ücrette yapılacak iyileştirmelerden çok daha değerli sonuçlar elde edilmesini sağlayacağını söylemek mümkündür.

Yapılan gözlem ve değerlendirmelerde araştırmaya katılan otellerde insan kaynakları uygulamalarına önem verildiği; performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, tatmin, motivasyon ve bağıllık konularında çalışmalar yaptıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca belli periyotlarda ücret araştırmaları yaptırdıkları, performans sistemlerini güncelledikleri, ihtiyaca göre yeni kriter ve yetkinlikler ekledikleri ve performans sisteminden memnuniyeti ölçtükleri gözlemlenmiştir. Belli dönemde yapılan çalışan memnuniyet ve bağıllık anketleri ile çalışanların iş tatmini ve bağıllık düzeylerini ölçtükleri, tespitlere göre aksiyon aldıkları, belirli periyotlarda yapılan ölçümlerle gelişimi takip ettikleri, ayrıca çalışanların performans düzeylerini arttırmak için çalışanlara ve yöneticilere koçluk ve geri bildirim becerileri kazandırmayla ilgili çalışmalar yaptıklarının bilgisi de alınmıştır. Bu çalışmaları yapan otellerin özellikleri incelendiğinde çok uluslu oteller olması, çalışmanın dikkat çekici sonuçlarındandır. Araştırmaya iştirak eden diğer otellerde belirtilen çalışmaların kısmen gerçekleştirildiği ve çok uluslu oteller gibi düzenli, sistematik ve hassas olmadıkları gözlemlenmiştir.

Çalışan ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili çalışanların beklentisinin yüksek olduğu, İK uygulamaların olduğu otellerde çalışmayı tercih ettikleri ve özellikle bu tür otellere geçmek hususunda girişimlerde buldukları ifade edilmiştir. Bu açıdan nitelikli işgücünü cezbetmek ve rekabet güçlerini arttırmak isteyen otellerin insan kaynakları uygulamalarına önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Araştırma, Turizm Bakanlığının 2016 verilerine göre İstanbul'da var olan beş yıldızlı otellerden performans sistemini uygulayan otellerde yapılmıştır. Buna göre İstanbul'da 86 adet beş yıldızlı otel olmasına rağmen 33 otelde performans sisteminin uygulandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda beş yıldız kategorisinde olmanın fiziksel şartları yanında yönetsel şartların da getirilmesi, insan kaynakları uygulamalarının varlığı, çalışan memnuniyeti ve bağıllığı ile ilgili eşik seviyelerin şart koşulması gibi hususların uygulanmasının, nitelikli çalışanların otel ve konaklama sektöründe çalışma

isteğini arttıracığı düşünülmektedir. Bu ilave şartların sektördeki hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttıracığını söylemek mümkündür.

Örgütlerin, başarının adil bir şekilde ölçülmesi ve ödüllendirilmesi kapsamında, performans ve ücret sistemlerini belirli periyotlarda konunun uzmanı danışman ve akademisyenlerden destek alarak gözden geçirmeleri faydalı olacaktır. Örgütler, piyasa dinamiklerinde, örgüt stratejilerinde ve rekabet şartlarında meydana gelen değişimi göz önüne alarak performans, ücret ve ödüllendirme sistemlerini güncellemelidirler. Bu bağlamda performans sistemi için öncelikle örgüt vizyon ve misyonu çerçevesinde, çevre şartları, rakipler ve müşteri beklentileri gözden geçirilerek çalışan ve yöneticilerin katılımı ile hedefler gözden geçirilmeli, gerekli yetkinlikler ve düzeyleri tespit edilmelidir.

Bu hedefler ve yetkinliklere göre eldeki insan kaynağının durumu analiz edilmeli, ihtiyaç ve eksiklikler ortaya çıkarılmalıdır. Ayrıca çalışan ve yöneticiler arasında iş birliği, uyum ve karşılıklı desteğin sağlanması da sistemden beklentilerin karşılanmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirme sistemi sadece hedeflerden oluşmamalı, çalışanların başarı elde etmesi ve hedeflerine ulaşması için yol gösterici nitelikte davranışsal yetkinliklerle desteklenmelidir. Çünkü çalışana nasıl başarı elde edeceğini veya neler yaparsa hedeflerine ulaşabileceğini öğretmek, bu konuda yol göstermek, örgütün ve yöneticilerin temel görevidir. Yetkinliklerden yoksun bir performans sisteminin insanı bir makine gibi gören klasik anlayışın tezahürü olduğunu söylemek mümkündür.

Performans sisteminin revizyon çalışmaları tamamlandıktan sonra ücret ve ödüllendirme sistemi revize edilmelidir. Ücret sistemi için öncelikle örgütteki işlerin önem ve değerleri ile ilgili bir çalışma yapılması faydalı olacaktır. İş değerlendirme teknikleri kullanılarak hangi işin, iş sonuçlarına daha çok katkısının olduğu, zorluk ve karmaşıklık derecesi, iş için gerekli bilgi ve yetkinlik düzeyi gibi hususlar tespit edilmeli, işler belirlenmiş kriterlere göre puanlanmalı ve her işin toplam puanı ortaya çıkartılmalıdır. Sistemin çalışanlar tarafından sahiplenilmesi için konunun uzmanı bir danışman vasıtası ile çalışan ve yöneticilerden oluşmuş bir ücret komisyonu marifeti ile gerçekleştirilmelidir. Bütün işlerin puanları belirlendikten sonra örgütün, bütçesini ve piyasadaki ücret stratejisini belirlemesi ve buna göre temel ücretler düzeylerini belirlemesi yerinde olacaktır. Nihayetinde performans ve ödüllendirme sistemleri bütünleşik olarak birlikte uygulanmalıdır.

Özetle örgüt sahipleri ve yöneticilerinin çalışan katılımı ve iş birliği ile örgüt amaçları çerçevesinde kurgulanmış ve çalışanlar arasında adaleti tesis edecek, çalışan ile çalışmayı ayıracak bir sistemin kurulması için gayret göstermeli ve bu çalışmalar için konunun uzmanı olan kişiler istihdam edilmelidir.

Bu araştırma, Türkiye'nin önemli turizm merkezlerinden ve kalabalık şehirlerinden birisi olan İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde yapılmıştır. Aynı sektörde faaliyet gösteren ve performans sistemi uygulayan farklı kategorideki (3 ve 4 yıldızlı) oteller üzerinde yapılması, benzer şekilde farklı turizm bölgelerindeki oteller üzerinde yapılması faydalı olacaktır.

Bu araştırmanın farklı sektörlerde yapılması performans ve ücret uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde her sektörde aynı etkiye sahip olup olmadığını tespiti açısından önemlidir. Bu sebeple farklı sektörlerde yapılması, literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir. Yine günümüz örgütlerinde sayıları her geçen gün artmakta olan bilgi çalışanları ile bu çalışanların yoğun olarak istihdam edildiği sektörlerde yapmak, bilgi çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının oluşmasında performans ve ücret uygulamalarının etkisi tespit edilmiş olacaktır.

Çalışanları benzersizlik ve stratejik katkı açısından ele aldığımızda, örgütler için önemli olan kritik pozisyondaki kişilerin tatmini ve bağlılıkları öne çıkan bir husustur. Bu açıdan özellikle stratejik insan kaynaklarını uygulayan örgütlerdeki kritik pozisyondaki çalışanlar üzerinde bu araştırmanın yapılması yerinde olacaktır. Kritik çalışanlar, günümüz güncel kavramlarından olan yetenek yönetiminin de önemli bir unsurudur. Bu sebeple bu araştırmalardan elde edilecek bulgular, yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde de yol gösterici olacaktır.

Performans ve ücret uygulamalarının yanında diğer insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi de araştırılabilir. Örgütlerin oluşturmak istedikleri bağlılık türü olan duygusal bağlılık ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki ayrıca ele alınabilir. Performans ve ücret uygulamalarının farklı sektörlerdeki örgütlerin verimliliğine etkisi de araştırılabilir.

Performans uygulamalarına bağlı kurulan çeşitli performans yönetim sistemlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi; bu bağlamda 360 derece performans sistemi, hedef ve yetkinlik bazlı performans sistemi, balanced scorecard yaklaşımı gibi

günümüz örgütlerinde yaygın bir şekilde kullanılan performans sistemlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi de araştırılabilir.

Örgütlerin belirli periyotlarda, çalışanlarının performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algı ile bağlılıkları ve iş tatminleri ile ilgili araştırmalar yapmaları ve neticesinde performans ve ücret uygulamalarını revize etmeleri önemli bir husustur. Yapılan revizyonlardan sonra iş tatmini ve bağlılıkta iyileşmeler oluyorsa uygulamaları sürdürmek, iyileşmeler olmuyorsa farklı uygulamalar ve sistemler kurmak gereklidir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Albrecht S. L.** (2010). *Handbook Of Employee Engagement*, Edgar Elgar Publishing Limited, UK.
- Armstrong M.** (2006). *Strategic Human Resources Management*, Kogan Page, London and Philadelphia, USA.
- Armstrong M.** (2009) *Armstrong's Handbook Of Performance Management*, Kogan Page Publications, UK.
- Armstrong M.** (2006). *Handbook Of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publications, 10th Edition, UK.
- Ataman G.** (2009). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atlı D.** (2012). *Yetenek Yönetimi*, Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Axson D.** (2010). *Best Practices In Planning And Performance Management*, John Wiley & Sons, Canada.
- Baltaş A.** (2009). *Yeni İK*, Remzi Kitabevi, Birinci Basım, İstanbul.
- Baransel A.** (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını No:257, Cağaloğlu, İstanbul.
- Barutçugil İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Baş T.** (2013). *Anket*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Benligiray S.** (2013). *Yönetimsel Bir Araç Olarak Çok Kaynaklı Geri Bildirim*, Nobel Akademik, 1. Basım, Ankara.
- Benligiray S.** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nisan Kitabevi, Ankara.
- Benligiray S.** (2007) *Ücret Yönetimi*, Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul.
- Bentley J., Coates H., Dobso I., Goedgebuure L., Meek L.** (2013). *Job Satisfaction Around The Academic World*, Springer, USA.

- Bingöl D.** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Borman W., Ilgen D., Klimoski R.** (2003). *Handbook Of Psychology-Industrial And Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Brooks I.** (2006). *Organisational Behaviour*, Third Edition, Prentice Hall, Essex.
- Budhwar P.S. ve Mellahi K.** (2006). *Managing Human Resources In The Middle East*, Routledge, Newyork.
- Can H., Kavuncubaşı Ş., Yıldırım S.** (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cascio W. F.** (1992). *Managing Human Resources*, McGraw Hill International Edition, Singapore.
- Chingos P.T.** (2002). *Paying For Performance-A Guide To Compensation Management*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Cook S.** (2008). *The Essential Guide To Employee Engagement*, Kogan Page Ltd. London And Philadelphia, USA.
- Covey S.** (2011) *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, Varlık Yayınları, İstanbul
- Çetin C., Elmalı E., Arslan M.L.** (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.
- Delpo A.** (2007). *The Performance Appraisal Handbook*, Nolo Pub., USA.
- Dolgun U., Akgeyik T., Kağncıoğlu D., Özbek F., Çiftçi B., Çolak A., Özler D. Ve Serinkan C.** (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Enos D.** (2007). *Performance Improvement*, Auerbach Publications-Taylor Francis Group, USA
- Erel G. ve Yalçın M.** (2014). *İletişimci Gözü ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Ergeneli A., İlsev A., Camgöz S., Güler B., Karalar P., Ekmekçi Ö., Özgödek D., Özgödek M., Odabaşı N. ve Borluk N.** (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Akademik, 2. Baskı, Ankara.
- Geylan R., Tonus Z, Kağncıoğlu D., Benligiray S., Baraz B., Ergun D.** (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 1857, Eskişehir.
- Göksel A.** (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistem Tasarımı*, Nobel Akademik, 2. Basım, Ankara.

- Gülfidan İ.** (2008). *Yetenek Yönetimi*, Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul.
- Güney S.** (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Akademik, 2. Basım, Ankara.
- Güney S.** (2011). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik, 1. Basım, Ankara.
- Güney S.** (2013). *Davranış Bilimleri*, Nobel Akademik, 7. Basım, Ankara.
- Gürbüz G. Ö.** (2002). *İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Jackson N. ve Carter P.** (2007). *Rethinking Organisational Behaviour*, Second Edition, Prentice Hall, England.
- Kavuncu H.** (2015). *5NİİK*, Humanist Yayınları, İstanbul.
- Kaymaz K.** (2010). *Ücret Yönetimi-Beceri Bazlı Ücretleme Sistemi*, Dora Yayın Dağıtım, Bursa.
- Keçecioğlu T. ve Aksu S.** (2014). *Yüksek Potansiyelli Çalışanlar*, Nobel Akademik, Ankara.
- Keçecioğlu T. ve Kurtuluş E.** (2014). *İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde Yetkinlikler ve Yönetimi*, Nobel Akademik, Ankara.
- Keçecioğlu T.** (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Keçecioğlu T.** (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Kazanmak*, Humanist, İstanbul.
- Koçel T.** (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, 12. Baskı, İstanbul.
- Krausert A.** (2008). *Performance Mangement For Different Employee Groups*, Springer-Verlag, Newyork.
- Kitchin D.** (2010). *An Introduction To Organisational Behaviour For Managers and Engineers*, Elsevier, UK.
- Mullins L. J.** (2010). *Management and Organisational Behaviour*, Ninth edition, Prentice Hall, England.
- Macey H. W., Schneider B., Barbera K. ve Young S.** (2009). *Employee Engagement-Tools For Analysis, Practice and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell Publications, UK.
- Mayatürk E.** (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Nobel Akademik, 1. Basım, Ankara.

Mcshane S. L. ve Glinow M. A. V. (Çev. Ed. Günsel A., Bozkurt S.) (2016). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik, Ankara.

Miroshnik V. (2013). *Organizational Culture And Commitment*, Palgrave Macmillan, London.

Mirze K. (2011). *İşletme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Noe R. (Çev. Ed. Çetin C.) (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*, Propedia Yayıncılık, İstanbul.

Özcan E.D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Basım, İstanbul.

Özer M. A., Sökmen A, Akçakaya M. ve Özyadın M. M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Özkalp E., Keser A., Acar P., Varoğlu D. ve Kirel Ç. (2013). *Organizasyonlarda Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir.

Parmenter D. (2010). *Key Performance Indicators*, John Wiley & Sons, Canada.

Pinnington A., Macklin R. ve Campbell T. (2007). *Human Resources Management: Ethics And Employment*, Oxford University Press, Newyork.

Robbins, S.P. ve Judge, T. (Çev. Ed. Erdem, İ) (2015). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik, Ankara.

Sabuncuoğlu Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul.

Sadullah Ö., Uyargil C., Acar C., Özçelik O., DüNDAR G., Ataay İ., Adal Z. ve Tüzüner L. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, 7. Baskı, İstanbul.

Shields J. (2007). *Managing Employee Performance And Reward*, Cambridge University Press, UK.

Sims R. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, Quorum Books, USA.

Şendoğdu A. (2014). *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi-İşe Alım ve Performans Değerlendirme*, Nobel Akademik, 1. Basım, Ankara.

Tuna M. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Turan N. (2015) *İnsan Kaynağı Seçiminde Yetenek Belirleme*, Sentez Yayıncılık, İstanbul.

Turan N. (2015). *Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik*, Nobel Akademik, Ankara.

Tüzüner L. (2011). *İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*, Beta Basım, 1. Baskı, İstanbul.

Ulrich D., Younger J., Brockbank W. ve Ulrich M. (2012). *HR From Outside In*, McGraww Hill, London.

Ulrich D., Younger J., Brockbank W. ve Ulrich M. (2012). *İK Dönüşümü: İnsan Kaynaklarını Dışarıdan İçeriye İnşa Etmek*, Hümanist Kitap, İstanbul.

Uyargil C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Basım, Ocak 2008, İstanbul.

MAKALELER

Abbassi M., Soltani H. (2014). “Effects Of Performance Evaluation On Employees Efficiency And Prodcutivity Case Study: Gas Compressor Stations Of Gachsaran Oil And Gas Production Company”, **Indian Journal Of Fundamental And Applied Life Sciences**, V:4 N: S3, pp: 505-514.

Abubakar R.A., Chauhan A. ve Kura K.M. (2014), “Relationship Between Perceived Organizational Poltiics, Organizational Trust, Human Resources Practices And Turnover Intention Among Nigerian Nurses”, **International Journal Of Business And Devlopment Studies**, V:6, N:1, pp:53-82.

Adeoye A. O. ve Fields Z. (2014). “Compensation Management And Employee Job Satisfaction: A Case Of Nigeria”, **Journal of Social Science**, V: 41 (3), pp: 345-352.

Adıgüzel Z., Ünsal Y. ve Karadağ M. (2012). “Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Dış Kaynaklı İş Tatmin Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, S: 18, ss: 133-155.

Ahmed N., Iqbal N., Javed K. ve Hamad N. (2014). “Impact Of Organizational Commitment And Employee Performance On The Employee Satisfaction”, **International Journal Of Learning, Teaching And Education Research**, V: 1 N: 1 pp: 84-92.

Akanbi, P. A. ve Ofoegbu O. E. (2013). “Impact Of Perceived Organizational Justice On Organizational Commitment Of A Food And Beverage Firm In Nigeria”, **International Journal Of Business And Social Science**, V: 3, N: 14, July, pp: 207-218.

Akıncı Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, V: 4, p: 1-25.

Akinbowale M. ve Lourens M. (2013). “Role Of Performance Appraisal Policy And Its Effects On Employee Performance”, **European Journal Of Business And Social Sciences**, V: 2, N: 7, October, pp: 19-26.

Akşit N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 467, Haziran, ss: 31-51.

Akyüz B, Kaya N. ve Özgeldi M. (2015). “The Effects Of Humans Resource Management Practices And Organizational Climate On Turnover Intention: An Empirical Study In Turkish Banking Sector”, **IBB International Refereed Academic Social Sciences Journal**, Issue: 7, V:6, pp: 48-78.

Albdour A. A. ve Altarawneh I. (2014). “Employee Engagement And Organizational Commitment: Evidence Of Jordan”, **International Journal Of Business**, 19 (2), pp: 192-212.

Ali S. B., Mahdi A. ve Malihe J. (2012). “The Effect Of Employees Performance Appraisal Procedure On Their Intrinsic Motivation”, **International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences**, V: 2, No: 12, December, pp: 161-168.

Alotaibi J., Palidaelis P.S. ve Valenzuela F.R. (2016). “Factors That Affect The Job Satisfaction Of Saudi Arabian Nurses”, **Journal Of Nursing Management**, V: 24 pp: 275-282.

Altaş S. ve Çekmecelioğlu H. (2007). “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, C: 7, S. 28, Haziran, ss: 47-57.

Altuntaş S. ve Baykal Ü. (2014). “Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, Sayı: 2, Cilt 1, ss: 89-98

Alvi M., Surani M. ve Hirani S. (2013). “The Effect Of Performance Evaluation On Employee's Job Satisfaction In Pakistan, International Airlines Corporation” **MPRA Paper** No: 46415, Iqra University, pp: 1-30.

Amin M., İsmail W. ve Zaleha S. (2014). “The Impact Of Human Resource Management Practices On Performance”, **TQM Journal** Vol: 26, No: 2, P: 125-142.

Anastasiou S. ve Nathanailides C. (2015). “Costumer Satisfaction And Effective HRM Policies: Costumer And Employee Satisfaction, World Academy Of Science, Engineering And Technology”, **International Journal Of Social, Education, Economics And Management Engineering**, V:9, N:1, pp: 253-256.

Arshad M. A., Masood M. T. ve Amin G. (2013). “Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction, Turnover Intention And Loyalty To

Supervisor”, **International Review Of Management And Business Research**, V: 2, Issue: 3, September, pp: 653-673.

Aslam A., Ghaffar A., Talha T. ve Mushtaq H. (2015). “Impact Of Compensation And Reward System On The Performance Of An Organization: An Empirical Study On Banking Sector Of Pakistan”, **European Journal Of Business And Social Sciences**, V: 4, N: 8, November, P: 319-325.

Aşan Ö. ve Erenler E. (2008). “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C:13, S:2, ss: 203-216.

Aşık N. A. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 467, Haziran, ss:31-51.

Ay F. A., Ulusoy H. ve Tosun N. (2015). “Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölüme ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C: 8, S: 36 Şubat, ss: 749-762.

Ayan A., Ünsar S. ve Demir F. (2014). “İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Ün. C: 21, S: 1, S: 19-34.

Aydemir P. ve Erdoğan E. (2013). “İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama”, **Kamu-İş Dergisi**, C: 13 S: 2 pp: 127-153.

Bakan İ., Doğan F., Erşahan B. ve Eyitmiş M. (2012). “Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C: 17, S: 1, S: 1-26.

Bal Y., Bozkurt S. ve Ertemsir E. (2014). “Determining The Influence Of HRM Practices On Increasing Organizational Commitment: An Empirical Research From Turkey”, **Human Capital Without Borders, Knowledge and Learning For Quality Of Life**, 25-27 June, pp:1025-1033.

Baltacı A. ve Burgazoğlu H. (2014). “Değerlendiriciler Arası Güvenilirlik ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Marmara Ün. Öneri Dergisi**, C:11 S: 41, ss: 57-76.

Baron R. M., ve Kenny D.A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations”, **Journal Of Personality And Social Psychology**, 51, ss: 1173-1182.

Başak E., Ekmekci E., Bayram Y. ve Baş Y. (2013). “Analysis Of Factors That Affect The Intention To Leave Of White-Collar Employees In Turkey Using Structural Equation Modelling”, **Proceedings Of The World Congress On Engineering And Computer Science**, Vol: II October, pp: 23-25.

Baykal Ü. ve Altuntaş S. Y. (2014). “Hemşirelik Yüksekokulu Mezunlarının Kişisel ve Mesleki Özellikleri ile Performans Düzeylerini Etkileyen Etmenler”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, Sayı:1, cilt: 1, ss: 25-36.

Bekele A.Z., Shigutu A.D. ve Tensay A.T. (2014). “The Effect Of Employees Perception Of Performance Appraisal On Their Work Outcomes”, **International Journal Of Management And Commerce Innovations**, V: 2 N: 1, pp: 136-173.

Berger H., Harbring C. ve Sliwka D. (2010). “Performance Appraisals And The Impact Of Forced Distribution: An Experimental Investigation”, **IZA Discussion Paper**, No: 5020, June, 1-44.

Besma A. (2014). “Strategic Human Resource Management And Its Impact On Organizational Performance”, **Valahian Journal Of Economic Studies**, Volume: 5, Issue 1, P: 95-102.

Bhosale U. ve Kumar K. P. (2015) “Performance Management System And Organizational Commitment”, **Pezzottaite Journals**, V. 4, N. 2, April-June, pp: 1728-1731.

Bowra Z., Sharif B., Saeed A. ve Niazi M. (2012). “Impact Of Human Resources Practices On Employee Perceived Performance In Banking Sector Of Pakistan”, **African Journal Of Business Management**, Vol. 6 (1), January, pp: 323-332.

Brikend A. (2011). “Job Satisfaction, A Literature Review”, **Management Research And Practice**, V: 3, Issue: 4, pp: 77-86.

Büyükbayram A. ve Gürkan A. (2014). “Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekânın Rolü”, **Psikiyatri Hemşireliği Dergisi**, C: 5(1), pp: 41-48.

Chughtai A. ve Zafar S. (2006). “Antecedents And Consequences Of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, **Applied H. R. M. Research**, V: 11, N:1, pp: 39-64.

Clark A., Oswald A. ve Warr P. (1996). “Is Job Satisfactin U-Shaped In Age”, **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, V: 69, pp: 57-81.

Çakar N. ve Ceylan A. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (1), ss: 52-66.

Çalışkan E. N. (2010). “The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance”, **Journal Of Naval Science And Engineering**, Vol. 6, No: 2, Pp: 100-116.

Çalışkan Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, ss: 9-18.

Çekmecelioğlu H. ve Dinçel G. (2014). “Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma”, **Business And Economics Research Journal**, V:5 Number 2, pp: 79-94.

Çelik M. (2011). “A Theoretical Approach To The Job Satisfaction”, **Polish Journal of Management Studies**, V: 4, pp: 7-15.

Çetin F., Şeşen H. ve Basım H. N. (2012). “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 13 (2), ss:197-211.

Darehzereski M. (2013). “Effects Of Performance Appraisal Quality On Job Satisfaction In Multinational Companies In Malaysia”, **International Journal Of Enterprise Computing And Business Systems**, ISSN(Online): 2230-8849, V: 2 Issue: 1 January, pp: 1-18.

Dawwas M. ve Zahare İ. (2014). “Testing The Direct And Indirect Relationship Between Human Resource Management And Turnover Intention In A Non-Western Context Of The Palestine”, **Journal Of Islamic And Human Advanced Research**, V: 4, Issue: 2, June, P: 55-73.

Deepa E. ve Kuppusamy S. (2014). “Impact Of Performance Appraisal System On Job Satisfaction, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior And Productivity”, **Indian Journal Of Applied Research**, V: 4, Issue: 2, February, pp: 4-6.

Delaney J. T. ve Huselid M. (1996). “The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance”, **Academy Of Management Journal**, Vol: 39, No: 4, pp: 949-969.

Demirel Y. ve Akça B. (2008). “İşe Bağlı Stresin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, pp: 43-55.

Dikili A. ve Bayraktaroğlu S. (2013). “Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Ekim, 8 (2), pp: 205-227.

Dixit V. ve Bhati M. (2012). “A Study About Employee Commitment And Its Impact On Sustained Productivity İn Indiza Auto-Component Industry”, **European Journal Of Business And Social Sciences**, V: 1 No: 6, pp: 34-51.

Dobre O.I. (2012). “The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance”, **Management Research And Practice**, Vol. 4, Issue 4, P: 37-46.

Doğan H. ve Ünüren E. (2012). “Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması”, **International Journal Of Economic And Administrative Studies**, Year: 4, Number: 8, ISSN 1307-9832, Winter, pp: 27-46.

Eğinli A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 23, S: 3, 2009, ss: 35-52.

Eren H. ve Bal M. (2015). “Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, Sayı: 1, Cilt: 2 ss: 44-50.

Esen M. ve Esen D. (2015). “Öğretim Üyelerinin Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Tutumlarının Araştırılması”, **Yüksek Öğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, Nisan, ss: 52-67.

Fakhimi F. ve Raisy A. (2013). “Satisfaction With Performance Appraisal From The Employees Perspective And Its Behavioral Outcomes”, **European Online Journal Of Natural And Social Sciences**, V: 2, N: 3, pp: 296-305.

Fening F.A. ve Amaria P. (2011). “Impact Of Human Resource Management Practices On Small Firm Performance In Country In Recession”, **American Journal Of Business Research**, Vol: 4, No: 1, P: 23-54.

Franek M. ve Vecera J. (2008). “Personel Charactersitics And Job Satisfaction”, **Ekonomika A Management**, V: 4, pp: 63-76.

Gerekan B. ve Pehlivan A. (2010). “Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: XII, S: I, ss: 29-54.

Gill P.S., Dugger J. ve Norton F. (2014). “The Relationship Between Compensation And Selected Dimensions Of Employee Engagement In A Mid-Sized Engineering Services Firm”, **The Journal Of Technology, Management And Applied Engineering**, V: 30, N: 1, March, pp: 2-12.

Gomez M.E.G. (2014). “Performance Appraisal And Reward System As Moderators In A Quality Management Context Are Results Improved? Empirical Evidence From The Spanish Service Sector”, **International Conference On Business, Economics, Marketing&Management Research**, V: 2, pp: 63-70.

Govender T., Grobler A. ve Joubert Y.T. (2015). “Justice Perceptions Of Performance Management Practices In A Company In The Chemical Industry”, **SAJEMS NS 18 No: 4, P: 567-585.**

Göksoy A. ve Alayoğlu N. (2013). “The Impact Of Perception Of Performance Appraisal And Distributive Justice Fairness On Employees Ethical Decision Making Paternalist Organizational Culture”, **Performance Improvement Quarterly**, 26 (1), pp: 57-79.

Gupta A. ve Upadhyay D. (2012). “Impact Of Effectiveness Of Performance Mangement System On Employee Satisfaction And Commitment”, **International Journal Of Management, IT And Engineering**, V.2, Issue: 7, July, pp: 96-106.

Gül H. ve Oktay E. (2009). “Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, S: 21/2009, ss: 223-238.

Gürbüz G., Kumkale İ. ve Oğuzhan A. (2013). “Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bölgesi Bankalarında Araştırma”, **International Conference On Eurasian Economies**, 2 Session 7C. pp: 791-800.

Gürbüz S. (2011). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15 (2), P: 397-418.

Hassan S. ve Mahmood B. (2016). “Relationship Between HRM Practices And Organizational Commitment Of Employees: An Empirical Study Of Textile Sector In Pakistan”, **International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences**, V: 6 N: 1, pp: 23-28.

Hemdi M. A. (2009). “Investigating Hotel Employees Organizational Commitment: The Influence Of Human Reosurce Management Practices And Percieved Organizational Support”, **Journal Of Tourism, Hospitality & Culinary Arts**, pp: 1-17.

Huselid M. (1995). “The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity And Corporate Financial Performance”, **Academy Of Management Journal**, Vol: 38, No: 3, pp: 635-872.

Hyz A. (2010). “Job Satisfaction And Employee Performance Of Greek Banking Staff: An Empirical İnvestigation”, **Acta Universitatis Lodzianis Folia Economica**, V: 239, pp: 85-96.

Imran M., Shafique H. ve Maqbool N. (2014). “The Performance Appraisal System: An Examination In City School F Bahawalpur In Terms Of Employee Perceptions”, **International Journal Of Human Resources Studies**, V: 4, N: 1, pp: 71-80.

Indermun M.V. ve Saheed Bayat M. (2013). “The Job Satisfaction-Employee Performance Relationship: A Theoretical Perspective”, **International Journal of Innpvative Research in Management**, ISSN 2319-6912, V: 11, Issue: 2, pp: 1-9.

Iqbal N., Ahmad N., Haider Z., Batool Y. ve Ain Q. (2013). "Impact Of Performance Appraisal On Employee's Performance Involving The Moderating Role Of Motivation", **Arabian Journal Of Business And Management Review**, V: 3, No: 1, August, pp: 37-56.

Irefin P. ve Mechanic M.A. (2014). "Effect Of Employee Commitment On Organizational Performance In Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State", **IOSR Journal Of Human And Social Science**, V: 19, Issue: 3, pp: 33-41.

Izzati U.A., Suhariadi F. ve Hadi C. (2015). "Personality Trait As Predictor Of Affective Commitment", **Open Journal Of Sciences**, V: 3, pp: 34-39.

İmamoğlu S. Z., Keskin H. ve Erat S. (2004). "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi** Cilt: 11 Sayı: 1, ss: 167-176.

İnce C. (2008). "Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri", **Turizm Araştırmaları Dergisi**, C: 19, S: 1, Bahar, ss: 57-70.

Jabeen M. (2011). "Impact Of Performance Appraisal On Employee Motivation", **European Journal Of Business And Management**, V: 3, N: 4, P: 197-204.

Jandaghi G., Mokhles A. ve Bahrami H. (2011). "The Impact Of Job Security On Employees Commitment And Job Satisfaction In Qom Municipalities", **African Journal Of Business Management**, V: 5, Issue: 16, August, pp: 6853-6858.

Javed M., Balouch R. ve Hassan F. (2014). "Determinants Of Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance And Turnover Intentions", **International Journal Of Learning & Development**, V: 4 N: 2, pp: 120-140.

Jeet V. ve Sayeeduzzafar. (2014). "A Study Of Human Resources Management Practices And Organizational Commitment In Self Financed Professional Institutions", **International Journal Of Advance Research In Computer Science And Management Studies**, V: 2, Issue 1, January, pp: 69-73.

Kaliannan M. ve Adjovu S. N. (2015). "Effective Employee Engagement And Organizational Success: A Case Study", Global Conference On Business& Social Science, GCBSS 2014-15th & 16th December, Kuala Lumpur, **Procedia-Social And Behavioral Science**, pp: 161-168.

Kampkötter P. (2014). "Performance Appraisals And Job Satisfaction", **SOEP Papers**, pp: 1-30.

Karakuş H. (2011). "Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği", **Dicle Üniversitesi SBE Dergisi**, Kasım, Yıl: 3, S: 6, ss: 46-57.

Karalar P. B. (2011). “Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Düzenleyici Etkisi”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: 29 S: 2, P: 115-144.

Karacıoğlu F., Timuroğlu K. ve Çınar O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 20, S: 63, Haziran, ss: 59-76.

Karacıoğlu F. ve Çelik Ü. H. (2012). “Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 26, Sayı:1, ss: 59-75.

Karimi R., Malik İ. ve Hussain S. (2011). “Examining The Relationship Of Performance Appraisal System And Employee Satisfaction”, **International Journal Of Business And Social Science**, V: 2, N: 22, December, P: 243-247.

Katou A. A. (2008). “Measuring The Impact Of HRM On Organisational Performance”, **Journal Of Industrial Engineering And Management**, V: 01, N: 02, pp: 119-142.

Kaya İ. (2010). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi”, **ÇÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 19, S: 2, pp: 219-236.

Kesen M. ve Pabuçcu H. (2016). “Örgütsel Muhalefet ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfiş Model ile İncelenmesi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 42, Şubat, ss: 1552-1563.

Kıngır S. ve Taşkıran E. (2006). “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi** C. VIII, S.1, ss: 195-216.

Kirel Ç. (1999). “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 28, S: 2, Kasım ss: 115-136.

Kitapçı H. ve Sezen B. (2012). “Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c: 12, S:1, ss: 219-230.

Kolawole T.O., Komolafe I.T., Adebayo A. A. ve Adegoroye A. A. (2013). “Appraisal System: A Tool For Performance In Selected Organizations In Nigeria”, **International Journal Of Sociology And Anthropolgy**, V: 5 (7), October, pp: 249-261.

Komura K. (2014). “Association Between Commitment, Positive And Negative Affects And Depression In Romantic Relationships”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, V: 113, pp: 124-128.

Köroğlu Ö. (2012). “İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Doğuş Üniv. Dergisi**, 13 (2), ss: 275-289.

Köseoğlu Ö. ve Şen M. L. (2014). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, C: 9 S: 2 ss: 113-136.

Kumar R. (2016). “The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction To Adversity Quotient Of Police Officers İn Shimla District Of Himachal Pradesh”, **International Journal Of Economics & Management Sciences**, V: 5, Issue: 3, pp: 1-8.

Kumari G. ve Pandey K. M. (2011). “Job Satisfaction İn Public Sector And Private Sector: A Comparison”, **International Journal Of Innovation, Management And Technology**, V: 2, N: 3 June, pp: 222-228.

Kumari N. (2013). “Impact Of Perceived Fairness Of Performance Appraisal On Employee Performance”, **International Review Of Basic And Applied Science**, V: 1, Issue: 4, pp: 116-128.

Kumari N. ve Afroz N. (2013). “The Impact Of Affective Commitment İn Employees Life Satisfaction”, **Global Journal Of Management And Business Research Interdisciplinary**, V: 13, Issue: 7, Online ISSN: 2249-4588, pp: 24-30.

Kuzey C. (2014). “Bilgi Çalışanlarının Çalışma Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 59, Yıl: 15, ss: 73-96.

Küçüközkan Y. (2015). “Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Akademik Yönetim Dergisi**, Güz, Cilt: 1, S: 1, pp: 14-37.

Lira M. (2014). “Satisfaction With The Performance Appraisal System In The Portuguese Public Sector: The Importance Of Perceptions Of Justice And Accuracy”, **Tekhne-Review Of Applied Management Studies**, 12, pp: 30-37.

Malik M. E. ve Naeem B. (2011). “Pole Of Percieved Organizational Justice İn Job Satisfaction: Evidence From Higher Education Institutions Of Pakistan”, **Interdiciplinary Journal Of Contemporary Research Business**, V: 3, No: 8, December, pp: 662-673.

Mckay K., Kuntz R. C. J. ve Naswall K. (2013). The “Effect Of Affcective Commitment, Communication And Participation On Resistance To Change: The Role Of Change Readiness”, **New Zeland Journal Of Psychology** V: 42, N: 1, pp: 55-66.

Mercanhoğlu Ç. (2012). “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C: 4 Sayı: 1 ISSN: 1309-8039 (Online), pp: 41-52.

Molla I. H. (2015). "Ensuring Job Satisfaction For Managing People At Work", **Global Disclosure Of Economics And Business**, V: 4, N: 2, pp: 155-166.

Mowdaw R. T., Steers R. M. ve Porter L. W. (1979). "The Measurement Of Organizational Commitment", **Journal Of Vocational Behaviour**, V: 14, pp: 224-247.

Mphil A. H., Ramzan M., Zubair H. M. K., Ali G. ve Arslan M. (2014). "Impact Of Compensation On Employee Performance (Empirical Evidence From Banking Sector Pakistan)", **International Journal Of Business And Social Science**, V: 5, N: 2, February, pp: 302-309.

Muguongo M., Muguna T. ve Muriithi D. (2015). "Effects Of Compensation On Job Satisfaction Among Secondary School Teachers In Maara Sub-County Of Tharaka Nithi County", **Kenya Journal Of Human Resource Management**, V: 3 (6), pp: 47-59.

Munir, R. I. ve Rahman R. A. (2016). "Determining Dimensions Of Job Satisfaction Using Factor Analysis", **Procedia Economics and Finance**, V: 37 pp: 488-496

Munjuri M. ve K'obonyo P. (2015). "Human Capital, Employee Empowerment And Performance Of Commercial Banks And Insurance Firms In Kenya", **International Journal Of Arts And Commerce**, V: 4 N: 6, August, pp: 163-181.

Mustapha M. ve Daud N. (2013). "Perceived Performance Appraisal Effectiveness And Turnover Intention Of Knowledge Workers: A Conceptual Model", **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research Business**, V: 5, No: 7, November, pp: 11-38.

Naji A, Mansoor J. ve Leclerc A. (2015). "Performance Appraisal System And Employee Satisfaction: The Role Of Trust Towards Supervisors", **Journal Of Human Resources Management And Labor Studies** V: 3 N: 1, pp: 40-53.

Nasurdin A. M., Hemdi M. A., ve Guat P. L. (2008). "Does Percieved Organizational Support Mediate The Relationship Between Human Resources Management Practices And Organizational Commitment?", **Asian Academy Of Management Journal**, Vol. 13, No. 1, pp: 15-36.

Nazir T., Khan S., Shah S. ve Zaman K. (2013). "Impact Of Rewards And Compensation On Job Satisfaction: Public And Private Universities Of UK", **Middle-East Journal Of Scientific Research**, 14 (3), pp: 394-403.

Neha S. ve Himanshu R. (2015). "Impact Of Performance Appraisal On Organizational Commitment And Job Satisfaction", **International Journal Of Engineering And Management Sciences**, V: 6 (2), pp: 95-104.

O'boyle I. ve Cummins P. (2013). "Examining Theories Of Individual Performance Management Training & Management Development Methods", **Proquest Business Collection**, V: 27, 5, pp: 369-377.

Oladejo M. O. ve Oluwasen Y. (2014). "An Assessment Of The Impact Of Compensation Plan On Workers Performance Of Selected Quoted Food And Beverages Manufacturing Companies In Nigeria", **IOSR Journal Of Business And Management**, V: 16, Issue: 7, July, pp: 5-12.

Osa I.G. ve Amos I.O. (2014). "The Impact Of Organizational Commitment On Employees Productivity: A Case Study Of Nigeria Brewery, Plc", **International Journal Of Research In Business Management**, V: 2, Issue: 9, September, pp: 107-122.

Owor J. J. (2015). "HR Practices And OCB: Mediating Role Of Employee Engagement In Soft Drink Firms In Uganda", **International Journal Of Business And Social Science** V: 6 N: 9 (1), September, pp: 159-170.

Özaydın M. ve Özdemir Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C: 6/1, pp: 251-281.

Özdemir R., Ural S. Çınar M., Nabel E. B. ve Yıldırım H. (2015). "Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirleyicileri: Karabük İl Örneği", **Toplum ve Hekim, Mart-Nisan**, C: 30, S: 2 ss: 150-160.

Özdevecioğlu M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **DEÜİİBF Dergisi**, Cilt: 18 Sayı: 2, pp: 113-130.

Özler D.E. ve Dirican M. (2014) "Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 39, Ocak, ss: 291-310.

Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013) "Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması", **İşletme Bilimi Dergisi** Cilt: 1, Sayı: 2, ss: 1-12.

Özutku H. (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 37, S: 2, ss: 79-97.

Pangemanan M. (2015). "The Impact Of Staffing, Training And Development, Performance Management On Organizational Commitment at PT. BTN (Persero) TBK. MANADO", **Jurnal EMBA**, V: 3 No: 1, pp: 173-182.

Parveen S. ve Khan A. A. (2015). "When Do Employees Respon Positive? A Comparative Analysis Of Determinants Of Job Satisfaction", **International**

Journal Of Management And Commerce Innovations, V: 2, Issue: 2, October 2014-March 2015, pp: 230-241.

Parvin M. M. ve Kabir N. (2011). "Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector", **Australian Journal Of Business And Management Research**, V:1, No: 9, December, pp: 113-123.

Poulsen M., Khan A., Poulsen E., Khan S. ve Poulsen A. (2015). "Work Engagement In Cancer Care: The Power Of Co-Worker And Supervisor Support", **European Journal Of Oncology Nursing**, V: 21, pp: 134-138.

Prabusankar R. (2015). "Impact Of Human Resource Management Practices On Organizational Commitment In Small Scale Industries In Coimbatore District", **International Journal Of Business And Administration Research Review**, V: 2, Issue: 11, July-September, pp: 164-168.

Qureshi A. ve Hassan M. (2013). "Impact Of Performance Management On The Organisational Performance: An Analytical Investigation Of The Business Model Of Mcdonalds", **International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences**, V: 2, N: 5, September, pp: 54-76.

Qureshi M.O. ve Sajjad S. R. (2015). "An Empirical Analysis Of The Impact Of Compensation On Job Performance And Work Family Conflict In The Kingdom Of Saudi Arabia-A Correlation Model", **European Scientific Journal, February Edition**, Vol: 11, No: 4, P: 170-187.

Rageb M., Abdelselam E. M., Samadicy A. ve Farid S. (2013). "Organizational Commitment, Job Satisfaction And Job Performance As Mediator Between Role Stressors And Turnover Intentions: A Study From An Egyptian Cultural Perspective", **The Business And Management Review**, V: 3 N: 2, pp: 51-73.

Rawashdeh A. ve Adwan I. K. (2012). "The Impact of Human Resource Management Practices On Corporate Performance: Empirical Study In Jordanian Commercial Banks", **African Journal Of Business Management**, Vol. 6 (41), pp: 10591-10595.

Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S-L., Maloles, C. M. ve König, C. J. (2010). "The Effects Of Job Insecurity On Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, And Negative Emotions Of Employees", **International Studies Of Management And Organization**, V: 40, N: 1, pp: 74-91.

Rhoades L., Eisenberger R. ve Armeli S. (2001). "Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support", **Journal Of Applied Psychology**, V: 86, No: 5, pp: 825-836.

Riza D. S., Ganzach Y. ve Liu Y. (2015). "Time And Job Satisfaction: A Longitudinal Study Of The Differential Roles Of Age And Tenure", **Journal Of Management**, ISSN 0149-2063, pp: 1-43.

Rizal M., Idrus S., Djumahir ve Mintarti R. (2014). “Effect Of Compensation On Motivation, Organizational Commitment And Employee Performance (Studies At Local Revenue Management In Kendari (City)”, **International Journal Of Business And Management Invention**, V.3 Issue 2 pp: 64-79.

Rizqi N. ve Ridwan S. (2015). “The Effects Of Pay Satisfaction And Affective Commitment On Turnover İntention”, **International Journal Of Research Studies In Psychology**, V: 4 N: 2, pp: 57-70.

Saari L. M. ve Judge T. A. (2004). “Employee Attitudes And Job Satisfaction”, **Human Resources Management**, Winter, V: 43, N: 4, pp: 395-407.

Sacchetti S., Tortia E. C. ve Arceiz F. J. L. (2016). “Human Reources Management Practices And Organizational Performance. The Mediator Role Of Immaterial Satisfaction In Italian Social Cooperatives”, **DTECONZ Faculted De Economia Y Empresa**, Universidad De Zaragoza, pp: 1-30.

Saeed R., Lodhi R. N., Ikbal A., Munir M., Sandhu M.A. ve Amin A. (2013). “Interactive Effects Of Performance Appraisals On Employees Motivation In Pakistani Banking Sector”, **Middle-East Journal Of Scientific Research**, 16 (10), pp: 1369-1375.

Salihoğlu G. H. (2014). “Örgütsel Yabancılaşma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, ISSN: 1309-8039 (Online), S: 1-11.

Salisu J., Chinyio E. ve Suresh S. (2015). “The İmpact Of Compensation On The Job Satisfaction Of Public Sector Construction Workers Of Jigawa State Of Nigeria”, **The Business And Management Review**, V: 6, N: 4, P: 282-296.

Salleh M., Amin A., Mude S. ve Abdulhalim M. A. S. (2013). “Fairness Of Performance Appraisal And Organizational Commitment”, **Asian Social Science**, V: 9, No: 2, pp: 121-128.

Sanyal M. K. ve Biswas S. B. (2014). “Employee Motivation From Performance Appraisal Implications: Test Of A Theory In The Software Industry In West Bengal (India)”, **Porcedia Economics And Finance**, V: 11, pp: 182-196.

Sarker S. J., Crossman A. ve Chinmeteeptuck P. (2003). “The Relationships Of Age And Length Of Service With Job Satisfaction: An Examination Of Hotel Employees In Thailand”, **Journal Of Managerial Psychology**, V: 8 N: 7, pp: 745-758.

Sarwar S. ve Abugre J. (2013). “The Influence Of Rewards And Job Satisfaction On Employees İn The Service Industry”, **The Business And Management Review**, V: 3 N: 2, pp: 22-32.

Sayğan F. N. (2011). “Relationship Between Affective Commitment And Organizational Silence: A. Conceptual Discussion”, **International Journal Of Social Sciences And Humantiy Studies**, V: 3 N: 2, ISSN: 1309-8063, pp: 219-227.

Scheible A. C. F. ve Bastos A. V. B. (2013). “An Examination Of Human Resource Management Practices Influence On Organizational Commitment And Entrenchment”, **BAR, Rio de Janeiro**, V: 10, N: 1, pp. 57-76.

Selvarasu A. ve Sastry S. K. (2014). “A Study Of Impact On Performance Appraisal On Employee Engagement In An Organization”, **International Journal Of Managerial Studies And Research**, V: 2, Issue: 11, December, pp: 10-22.

Serinkan S. C. ve Bardakçı A. (2007). “Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, Sayı: 12 Yıl: 9, Haziran, ss: 152-163.

Shabbir M. S. (2014). “The Impact Of Human Resource Practices On Employee Perceived Performance In Pharmaceutical Sector Of Pakistan”, **African Journal Of Business Management**, Vol: 8 (15) August, P: 626-632.

Shafiq M. ve Rana R. A. (2016). “Relationship Of Emotional Intelligence To Organizational Commitment Of College Teachers İn Pakistan”, **Eurasian Journal Of Educational Research**, Issue 62, pp: 1-14.

Shore L. M. ve Martin H.J. (1989). “Job Satisfaction And Organizational Commitment In Relation To Work Performance And Turnover Intentions”, **Human Relations**, V: 42, N: 7, pp: 625-638.

Sial M. A., Jilani S., Imean R. ve Zaheer A. (2011). “Effect Of Human Resource Practices On Organizational Commitment In Pakistani Universities”, **World Applied Science Journal**, V: 15 (6), pp: 793-798.

Singh P. ve Rana S. (2015). “The Impact Of Performance Appraisal On Organizational Commitment Of Bank Employees”, **International Journal Of Science And Research**, V: 4, Issue: 4, pp: 2964-2967.

Singh S. ve Khurana K. (2016). “Human Resource Management Practices And Organizational Commitment In Self-Financing Institutions Of Delhi & NCR Region”, **XVII Annual International Seminar Proceedings**, January, pp: 693-702.

Singh S. P. ve Rana S. (2014). “Impact Of Performance Appraisal On The Motivation Of Teachers Of Professional Institutions In Dehradun City”, **IFRSA Business Review**, V: 4, Issue 1, March, pp: 127-130.

Singh S. P. ve Wahla R. (2015). “Awareness And Perceived Significance Of Performance Appraisal In Indian Pharmaceutical Industry”, **International Journal Of Business And Management**, V: 3 Issue: 4, April, P: 323-328.

Sirca N., Babnik K. ve Breznik K. (2012). “The Relationship Between Human Resource Development System And Job Satisfaction”, **Management Knowledge And Learning**, International Conference, 2012, pp: 977-987.

Smeenk S. G. A., Eisinga R. N., Teelken J. C. ve Doorewaard J. A. M. (2006). "The Effects Of HRM Practices And Antecedents On Organizational Commitment Among University Employees", **International Journal Of Human Resources Management**, V: 17 (12) December, pp: 2035-2054.

Soysal A. ve Tan M. (2013). "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: 6, S: 2, ss: 45-63.

Susanty A. ve Miradipta R. (2013). "Analysis Of The Effect Of Attitude Toward Works, Organizational Commitment And Job Satisfaction On Employee's Job Performance", **European Journal Of Business And Social Sciences**, V. 1, N. 10, January 2013, pp: 15-24.

Tan Ö. ve Çetin C. (2011). "Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, C: 9, S: 35, Ocak, S: 1-13.

Tekingündüz S., Aydın M. ve Polat H. (2014). "Kamu Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği", **Sayıştay Dergisi**, S: 94, Temmuz-Eylül, pp: 53-72.

Tekingündüz S. ve Tengilimoğlu D. (2013). "Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 91, Ekim-Aralık, ss: 77-103.

Tilev S. ve Beydağ K. B. (2014). "Hemşirelerin İş Doyum Düzeyi", **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, sayı: 3, cilt 1, ss: 140-147.

Tuncer M. (2011). "Performans Değerleme Uygulamalarının Otel Çalışanları Üzerindeki Etkileri", **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 7, Aralık, S: 258-279.

Turgut H., Tokmak İ. ve Cücel C. (2012). "The Effect Of Employees Organizational Justice Perceptions On Their Organizational Commitment: A University Sample", **International Journal Of Business And Management Studies**, V: 4 N: 2, pp: 21-30.

Turgut T. ve Kalafatoğlu Y. (2016). "İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet, İş, Güç" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, isguc.org., Ocak/January, Cilt/Vol: 18, N: 1, ss: 23-46.

Usta, R. (2009). "İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 34, ss: 241-263.

Üngüren E., Doğan H., Özmen M. ve Tekin Ö. A. (2010). "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi", **Journal Of Yaşar University**, V: 17 (5), pp: 2922-2937.

Vasudevan S. (2014). “Perceived Fairness Of Performance Appraisal System And Personal Factors- A Conceptual Debate”, **AIJRHASS**, C: 8 (1), pp: 10-23.

Venclova K., Königova M. ve Fejfar J. (2013). “Current State Of The Employee Performance Appraisal System In Agricultural Organizations In The Czech Republic”, **Acta Universitatis Agriculture Et Silviculturae Mendeliane Brunennis**, V: LXI-132, No: 4, pp: 1183-1190.

Vural Y., Vardarlier P. ve Aykır A. (2012). “The Effects Of Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment”, **Procedia-Social And Behavioral Sciences**, V: 58, pp: 340-349.

Wekesa J. N. ve Silas Nyaroo M. A. (2013). “Effect Of Compensation On Performance Of Public Secondary School Teachers In Eldoret Municipality Kenya”, **International Journal Of Scientific And Research Publications**, V: 3 Issue: 6, June, pp: 1-4.

Yalçın İ. ve Koyuncu S. C. (2014). “Örgütsel Yabancılaşma Olgusunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Issn: 2147 – 7833, V: 16 (26), S: 86-94.

Yenihan B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, ss: 170-178.

Yıldırım A. ve Demirel E. T. (2015). “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var Mı? Elâzığ Banka Çalışanları Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 2 Sayfa: 133-154.

Yılmaz H. ve Karahan A. (2011). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, **isguc.org**, Cilt: 13, Sayı: 3, S: 95-118.

Yılmaz Y. ve Ömürgönülşen M. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Algılanmasının Üretim Performansı Algısı Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: 31, S: 2, ss: 197-228.

Yiğit İ. (2016). “The Effect Of Organizational Commitment On The Social Exchange And Organizational Socialization: A Study In Research And Practice Hospital Of Kocaeli University”, **KAUJEASF**, V: 7, Issue: 12, ISSN: 1309-4289, pp: 25-50.

Yiing L. H. ve Ahmad K. Z. (2009). “The Moderating Effects Of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behavior And Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance”, **Leadership&Organization Development Journal**, Vol: 30, No: 1, pp: 53-86.

Yueng J. L., Huang H. ve Murphy L. (2016). “Beyond Safety Outcomes: An Investigation Of The Impact Of Safety Climate On Job Satisfaction, Employee Engagement And Turnover Using Social Exchange Theory As The Theoretical Framework”, **Applied Ergonomics**, V: 55 pp: 248-257.

Yücel İ. (2012). “İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Dergisi**, Kasım Aralık, ss: 1-20.

Yüksel İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 6, No. 2, ss. 291-306.

Zeynel E. ve Çarıkçı İ. H. (2015). “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Ün. İİBF Dergisi** C. 20, S. 3, ss: 217-248.

TEZLER

Akbıyık B. S. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Bağlılığa Katkısında Çalışma Şekillerinin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akça B. (2012). “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Çukurova Üniversitesi, Adana.

Akgün Y. E. (2015). “Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirme ile Örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Alayoğlu N. (2005). “Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Atay O. (2007). “İşletmelerde Doğal Grupların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Aybas M. (2014). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü, Konuya İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bagnell R. (2012). “Employee Perceptions And Value Of Performance Appraisals”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Walden University, Minneapolis, USA.

Bahadınlı H. (2013). “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bozkurt S. (2010). “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bradbury C. J. (2013). “Impact Of Compensation, Performance Measures And Other Organizational Characteristics On Physicians, Acceptance Of New Medicare And Medicaid Patients”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Anderson University, Indiana.

Carter R., Dunlap J. ve Holladay T. (2015). “Teachers Perceptions Of Strategic Compensation In The Rural Southeast School District”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Lipscomb University, Tennessee, USA.

Cho Y. S. (2004). “Examining The Impact Of Human Resources Management: A Performance Based Analytic Model”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), University Of Nevada, Las Vegas.

Cook N. (2012). “Effects Of Forced Distribution Method Of Performance Evaluation On Employee Motivation In A Manufacturing Environment”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Walden University College Of Management And Technology, Minneapolis, USA.

Cooper L. M. (2011). “Human Resources Management Practices, Job Satisfaction And Organizational Performance In A Public Social Services Agency”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), University Of La Verne, College Of Business And Public Management, California.

Çakmak Ö. K. (2011). “Çalışma Yaşamında Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çelik H. N. (2006). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Yapan Firmalarda Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Konya.

Demir İ. (2013). “İstanbul Büyükşehir Sınırları Dahilinde Faaliyet Gösteren İlçe Belediyelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demir R. (2013). “Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Demir S. (2007). “Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Elma C. (2003). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ergin G. (2009). “Çalışanların Ücretlendirilmesi: Sağlık Kurumlarında Çalışanların Ücret Sistemini Değerlendirmelerine İlişkin Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eronat Z. (2004). “İşletmelerde İş Tatmini ve İş Gücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Eryiğit N. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi: İSO 1000 Uygulaması”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

Geldi B. (2014). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Örgütsel Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.

Germeroth V. R. (2015). “Human Resources Administrator Perceptions Of Procedural And Distributive Justice In Performance Appraisals As A Predictors Of Satisfaction Among Academic Support Staff”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Lindenwood University, Missouri, USA.

Glass J. E. (2011). “The Influence Of Teacher Motivation In The Context Of Performance Based Compensation”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Seton Hall University, New Jersey.

Hardy C. L. (2012). “An Analysis Of The Effects Of Performance Appraisal And The Perceived Rater Credibility On Job Satisfaction In Law Enforcement Personnel”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Capella University, Minneapolis, USA.

Hester L. (2005). “The Impact Of Strategic Human Resources Management On Organizational Performance: A Perspective Of The Resource-Based View Of The Firm”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Nova Southeastern University, H. Wayne Huzenga School Of Business And Entrepreneurship, Florida.

Hylton T. E. (2013). “The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intent Among Certified Rehabilitation Counselors”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Michigan, USA.

Jewoola O. E. (2014). “Employer/Employee Perceptions Of Performance Appraisal And Organizational Outcomes: A Case Study Approach”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), University Of Phoenix, Arizona, USA.

Kara D. (2007). “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Köroğlu Ö. (2011). “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Balıkesir.

Kösterelioğlu M. A. (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş ve Yaşam Kalitesi ile İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Kuzugüden Ö. (2011). “Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Limas J. R. (2005). “The Influence Of Performance Appraisal Systems On Leadership Development”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), University Of Phoenix, Arizona, USA.

Lu Y. (2014). “An Exploration Of Merit Pay, Teacher And Student Satisfaction And Teacher Performance Evaluation From An Instructional Perspective”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), University Of Missouri, Missouri, USA.

Mccurdy J. W. (2014). “Organizational Commitment And Job Satisfaction: An Examination Of Staff In Higher Education”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Claremont Graduate University, California.

Moneke N. I. (2012). “Critical-Care Nurses Perceived Leadership Practices, Organizational Commitment, Job Satisfaction In A Non-Profit Healthcare Organization”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), University of Phoenix, Arizona, USA.

Newman L. S. (2008). “Effects Of Employee Performance Management On Employee Learning And Development Within Banks In Nigeria”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), University Of Phoenix, Arizona, USA.

Oksay A. (2011). “Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Isparta.

Okwuazi J. I. (2014). “A Correlation Analysis Of Employee Satisfaction And Management Practices In U. S. Organizations”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), University Of Phoenix, Arizona, USA.

Parsehyan B. (2014). “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Peçen Ü. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçilik Düzeyi Üzerine Etkileri; ABD Firmaları ve Türk Firmaları Karşılaştırması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Royes G. (2015). “Performance Appraisal Process, Job Satisfaction And Job Performance: Case Study Of Employee Perceptions Of Fairness”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Capella University, Minneapolis, USA.

Şardan H. S. (2012). “Çimento Sanayinde Ücret Yönetimi: Mukayeseli Bir Analiz”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tekingündüz S. (2012). “Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Toksöz S. (2015). “Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tucker F. L. (2014). “The Relationship Between Human Resource Management Practices And Turnover Intentions Of Mid Level Administrators”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Mercer University, Atlanta.

Uray M. (2014). “Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Watty-Benjamin W. (2013). “Public Sector Human Resource Practices And The Impact On Employees Behavioral Outcomes”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Capella University, Minneapolis, USA.

Williams J. C. (2014). “Nurses Organizational Commitment, Job Satisfaction And Perception Of Their Managers Leadership Style As Predictors Of Perception Of Patient Safety Culture”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Capella University, Minneapolis, USA.

Yılmaz F. (2015). “Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zeynel E. (2014). “Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

EKLER

ANKET

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	katılıyorum(4)	Kesinlikle Katılıyorum(5)
	HİSSİ (DUYGUSAL) BAĞLILIK					
1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu otelde geçirmekten mutlu olurum.					
2	Çalıştığım oteldeki problemleri kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum					
3	Çalıştığım otelde “Aidiyet” hissini güçlü bir şekilde hissetmiyorum.					
4	Çalıştığım otelde “Duygusal Bağlılık” hissini hissetmiyorum.					
5	Çalıştığım Otelde “Ailenin bir parçasıymışım” gibi hissetmiyorum.					
6	Bu otelin benim için özel bir anlamı var.					
	KALICI (DEVAM) BAĞLILIK					
7	Şu anda bu otelde kalmam istek meselesi olduğu kadar aynı zamanda bir ihtiyaç meselesi de.					
8	İstesem de otelden ayrılmam benim için çok zor olacaktır.					
9	Eğer otelden ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bir kısmı bozulacaktır.					
10	Bu otelden ayrılmayı düşünmem için çok az sayıda seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
11	Eğer bu otelde kendime bir şey katamazsam, başka otelde çalışmayı düşünebilirim.					
12	Bu otelden ayrılmanın getireceği negatif sonuçlardan biri de uygun alternatiflerin kısıtlıdır.					
	NORMATİF (KURALCI) BAĞLILIK					
13	Mevcut işverenimle çalışma adına herhangi bir yükümlülük hissetmiyorum.					
14	Benim lehime de olsa şu anda otelden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
15	Eğer şu an çalıştığım oteli terk edersem kendimi suçlu hissederim.					
16	Çalıştığım otel sadakatimi hak ediyor.					
17	Şu anda çalıştığım oteli terk etmeyeceğim çünkü buradaki insanlara karşı bir sorumluluk duygusu taşıyorum.					
18	Çalıştığım otele çok şey borçluyum.					

	İŞ TATMİNİ	Kesinlikle katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	katılmıyorum(4)	Kesinlikle Katılmıyorum(5)
	Bu bölümde kendi kendinize " İşimin bu yönü beni ne kadar tatmin ediyor? " sorusunu sorunuz ve cevaplarınızı uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.					
	<i>"İşimin bu yönü beni ne kadar tatmin ediyor?" Hiç tatmin etmiyor (1) Genelde tatmin etmiyor (2) Tarafsızım (3) Genelde tatmin ediyor (4) Hep tatmin ediyor (5)</i>					
1	İşimle sürekli meşgul olabilmeme fırsatı					
2	İşimde bağımsız bir şekilde çalışma fırsatı					
3	Zaman zaman farklı şeylerle meşgul olma şansı					
4	Toplumda, işim sayesinde bir yer edinme imkânı bulma					
5	Amirlerin çalışanlara karşı gösterdiği davranış biçimi					
6	Amirimin karar vermede yeterli olması					
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilmeme imkânı					
8	Güvencesi olan bir işe sahip olma şansı					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilmeme şansı					
10	Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme fırsatı					
11	Yeteneklerimi kullanabilmeme imkânı bulma					
12	İş kurallarının uygulamaya konulma tarzı					
13	Yapılan işe karşılık aldığım ücret					
14	İşte ilerleme şansı elde etme					
15	İşimde kendi kararımı verme özgürlüğü					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı bulmak					
17	Çalışma koşulları					
18	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişki düzeyi					
19	Yaptığım iyi işten dolayı aldığım övgü					
20	İşimden edindiğim başarı duygusu					

	Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algı	Kesinlikle katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım(3)	katılmıyorum(4)	Kesinlikle Katılmıyorum(5)
1	Çalışmakta olduğum otelde, performansımın neye göre değerlendirildiğini biliyorum.					
2	Çalışmakta olduğum otelde, performans durumum hakkında düzenli olarak bilgilendirildiğimi düşünüyorum.					
3	Çalışmakta olduğum otelde, performans standartlarının oldukça iyi belirlendiğini düşünüyorum.					
4	Çalışmakta olduğum otelde, performansımı nasıl geliştirebileceğim konusunda bana gerekli desteğin verildiğine inanıyorum.					
5	Çalışmakta olduğum otelde, performans değerlendirmenin üstlerim için sadece form doldurmaktan ibaret olduğunu düşünüyorum.					
6	Çalışmakta olduğum otelde, çalışanların performansını belirlemek için büyük çaba harcadığımı düşünüyorum.					
7	Çalışmakta olduğum otelde, aldığım ücretin, yaptığım işin tam karşılığı olduğunu düşünüyorum.					
8	Çalışmakta olduğum otelde, aldığım ücreti bu otelde benzer işleri yapanlarla karşılaştırdığımda adil buluyorum.					
9	Çalışmakta olduğum otelde, aldığım ücreti diğer otellerde benzer işi yapanlarla karşılaştırdığımda adil buluyorum.					
10	Çalışmakta olduğum otelden aldığım sosyal yardımları (yemek, ulaşım hizmetleri, özel sağlık sigortası, aile ve çocuk yardımları vb.) yeterli ve cazip buluyorum.					
11	Çalışmakta olduğum otelde, ücret eklerinin (ikramiye, prim, yolluk, kârdan pay alma, sosyal yardımlar, vb.) adil dağıtıldığını düşünüyorum.					
12	Çalışmakta olduğum otelde, verilen ödüllerin çalışanları teşvik ettiğini düşünüyorum.					
	Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()					
	Yaşınız:..... (lütfen belirtiniz)					
	Medeni durumunuz: Evli () Bekâr ()					
	En son mezun olduğunuz eğitim kurumu : Yüksek lisans/Doktora () Üniversite () Yüksekokul () Lise () Ortaokul () İlkokul ()					
	Bu sektörde (turizm) ne kadar zamandır çalışmaktasınız? () yıl () ay					
	Şu anda bulunduğunuz görevde ne kadar zamandır çalışmaktasınız? () yıl () ay					
	Ne kadar zamandır bu otelde çalışmaktasınız? () yıl () ay					
	Bu otelde görev aldığınız departman: Ön Büro (), Kat Hizmetleri (), Yiyecek-İçecek () Muhasebe-Finansman () Diğer..... (lütfen belirtiniz)					
	Bu oteldeki göreviniz: Üst düzey yönetici (), Departman müdürü (), Çalışan (), Stajyer (), Diğer (lütfen belirtiniz)					
	Bu oteldeki görevinizdeki çalışma biçiminiz: Tüm yıl çalışıyorum () Mevsimsel/Sezonluk çalışıyorum ()					

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/08/2016-5194



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-5194
Konu : Mehmet Selim DÜZGÜN Etik Kurul
Onay hk.

17/08/2016

Sayın Mehmet Selim DÜZGÜN

Enstitümüz Y1112.640054 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme doktora programı öğrencilerinden Mehmet Selim DÜZGÜN'ün "PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "Örgütsel Bağlılık Anketi", "Minnesota İş Tatmini Anketi" ve "Performans Değerlendirme ve Ücrete İlişkin Algı Anketi" ile ilgili anketleri 01.08.2016 tarih ve 2016/13 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.



Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEBE5J5A>

Adres:Besyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefsköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon:444 1 428
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Canan TOPDEMİR
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZ GEÇMİŞ

Ad-Soyad :Mehmet Selim Düzgün

Doğum Tarihi ve Yeri:14.04.1979 / Mardin

E-posta :selim.duzgun@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:



- **Lisans :** 2001, Sakarya Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği
- **Yükseklisans :** 2011, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı
- **Doktora :** 2017, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı

MESLEKİ DENEYİM:

2003 yılından bugüne kadar çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren öncü firmalarda insan kaynakları yöneticiliği görevlerinde bulunmuştur. Hâlen bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir bankada insan kaynakları müdürlüğü görevini sürdürmektedir.