



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Kabin Memurlarının İş Tatmini ve İş Performanslarının
Değerlendirilmesi, Kalite Fonksiyon Yayılımı
Yönteminin Uygulaması**

Yüksek Lisans Tezi

Beste Çakmak

Ekim 2023



İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Kabin Memurlarının İş Tatmini ve İş Performanslarının
Değerlendirilmesi, Kalite Fonksiyon Yayılımı
Yönteminin Uygulaması**

Yüksek Lisans Tezi

Beste Çakmak

Danışman

Doç. Dr. Ayşenur Erdil

Ekim 2023

TEZ JÜRİSİ ONAYI

Beste ÇAKMAK tarafından hazırlanan “Kabin Memurlarının İş Tatmini ve İş Performanslarının Değerlendirilmesi, Kalite Fonksiyon Yayılımı Yönteminin Uygulaması” başlıklı bu Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı’nda hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Ayşenur ERDİL

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Doç. Dr. Bilal ÇANKIR

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Melek ERDİL

Maltepe Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 05/10/2023

BEYANLAR

Yazım ve Kaynak Gösterme Kılavuzu Beyanı

Danışmanlığımda yazılan bu tezin İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım ve kaynak gösterme kılavuzunda belirtilen kurallara uygun olarak yapılandırıldığı ve bu kılavuzun APA kaynak gösterme standartlarının bu tezde tutarlı olarak uygulandığı tarafımdan incelenerek teyit edilmiştir.

Doç. Dr. Ayşenur ERDİL

Etik İlkelere Sadakat Beyanı

Hazırladığım bu tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Beste ÇAKMAK

ÖNSÖZ

Çalışmama farklı bir bakış açısı kazandırması ve desteği için tez danışmanım Doç. Dr. Ayşenur Erdil'e, önerileri için tez jüri üyelerim Doç. Dr. Bilal Çankır ve Dr. Öğr. Üyesi Melek Erdil'e teşekkür ederim.

Koşulsuz sevgi ve destekleri ile her zaman yanımda olan, daha iyisini yapabilmem noktasında beni her zaman cesaretlendiren ve çalışmamı tamamlamam konusunda en büyük paya sahip olan annem Ayşe Özkaya, eşim Selman Çakmak ve kızım Nil Belinay Çakmak'a teşekkür ederim.

Her zaman ve her koşulda iyiliğin var olduğunu hatırlamamı sağlayan Emre Özkaya'ya sevgilerimle...

ÖZET

Kabin Memurlarının İş Tatmini ve İş Performanslarının Değerlendirilmesi, Kalite Fonksiyon Yayılımı Yönteminin Uygulaması

ÇAKMAK, Beste

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ayşenur ERDİL

Ekim 2023

Ulusal ve uluslararası büyük başarılarla gelişimini sürdüren havacılık sektörümüz binlerce çalışana istihdam olanağı sağlamaktadır. Bu araştırma, ülkemizde son yıllarda hızla büyüyen aynı zamanda ülkemizin uluslararası arenada tanınırlığını artıran havacılık sektörü ve bu sektörün önemli meslek gruplarından biri olan kabin memurlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Kabin memurlarının iş tatmini ve performanslarının değerlendirilmesi, iş tatmin düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ayrıca kalite fonksiyon yayılımının insan kaynakları alanına uyarlanması ile kabin memurlarının şirketlerinden beklentileri ve işverenlerin kabin memurlarından beklentilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmaya ait anket formları, özel bir havayolu şirketinin yurtiçi ve yurtdışı tarifeli seferlerinde görev yapan 400 kabin memuruna ulaştırılmıştır. 4 bölümden oluşan anket formunun son bölümü olan Kalite Fonksiyon Yayılımı Uygulama sorularına katılım zorunlu tutulmamış olup bu sorulara 271 kişi cevap vermiştir. 388 katılımcı ise tüm soruları gönüllü olarak cevaplamıştır. Öncelikle ankete katılan çalışanlara demografik özelliklerini belirlemek üzere; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve mesleki kıdemi içeren sorular ardından Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve İşgören Performans Ölçeği soruların yöneltilmiştir. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir.

Demografik özelliklere göre iş tatmini ve iş performansı düzeyleri arasında fark olup olmadığını belirlemek için parametrik testlerden T-testi ve Anova Testi kullanılmıştır. Yapılan analizlere göre araştırmaya katılan kabin memurlarının cinsiyet, yaş, unvan ve mesleki kıdem değişkenlerine göre içsel tatmin alt boyutu,

dışsal tatmin alt boyutu, genel iş tatmini puan ortalamaları ve iş performansı puan ortalamalarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise; içsel tatmin alt boyutu, genel iş tatmini puan ortalamaları ve iş performansı puan ortalamalarında farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda içsel tatmin alt boyut ve genel iş tatmini ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Kurulan regresyon modellerinde içsel tatmin alt boyutunun yordayıcı parametre olduğu ve genel iş tatmini düzeyinin performans düzeyine etki ettiği görülmüştür. Bu bulgular “iş tatmin düzeyi ile iş performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezini desteklemektedir.

Genellikle üretim, pazarlama gibi alanlarda etkin olarak kullanılan Kalite Fonksiyon Yayılımı Yöntemi ile iş tatmini ve iş performansı düzeyini arttıracak faktörlerin ortaya konulması istenmiş olup, Kalite Fonksiyon Yayılımı Yönteminin insan kaynakları alanına uyarlanması ve çalışmaya farklı bir bakış açısı kazandırılması amaçlanmıştır.

Kalite Fonksiyon Yayılımı bölümünde bu yöntemin tarihçesinden, uygulama alanlarından ve faydalarından bahsedilmiştir. Kalite Fonksiyon Yayılımı Diyagramı yardımıyla kabin memurlarının şirketlerinden beklentileri ve bu beklentilerin önem sıralaması verilmiş olup, bu beklentilerin havayolu şirketleri tarafından karşılanması için proaktif uygulamaların hayata geçirilmesi önerilmiştir. Ayrıca havacılık sektöründe çalışan yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda oluşturulan ve kabin memurlarına yöneltilen sorular ile havayolu şirketlerinin kabin ekiplerinden beklentileri ortaya konulmuş ve bu beklentilerin risk derecelendirmesi Pareto analizi yardımı ile yapılmıştır. Havayolu şirketlerinin çalışan beklentilerini dikkate alması ve bu doğrultuda iyileştirici aksiyonlar almasının yanı sıra, şirketlerin kabin ekiplerinden beklentileri konusunda kabin memurlarının uygun yöntemlerle bilinçlendirilmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, iş performansı, kalite fonksiyon yayılımı, kabin memurları.

ABSTRACT

Evaluation of Cabin Officers' Job Satisfaction and Job Performance Application of Quality Function Deployment Method

CAKMAK, Beste

Master's Thesis, Department of Business

Supervisor: Dr. Aysenur ERDIL

October 2023

Our aviation sector, which continues to develop with great national and international success, provides employment opportunities for thousands of employees. This research was conducted for the aviation sector, which has been growing rapidly in our country in recent years and at the same time increasing the recognition of our country in the international arena, and for cabin officers, one of the important occupational groups of this sector.

It is aimed to evaluate the job satisfaction and performance of cabin crew members, to reveal the relationship between job satisfaction levels and job performance, and to determine the expectations of cabin crew members from their companies and the expectations of employers from cabin crew members by adapting quality function deployment to the field of human resources. The questionnaire forms of the research were delivered to 400 cabin officers working in domestic and international scheduled flights of a private airline company. Consisting of 4 sections, the last section of the questionnaire form, Quality Function Deployment Application questions were not compulsory and 271 people answered these questions. 388 participants answered all questions voluntarily. First of all, in order to determine the demographic characteristics of the employees participating in the survey; questions including gender, age, marital status, educational status, title and professional seniority were asked, followed by the Minnesota Job Satisfaction Scale and Employee Performance Scale questions. The data obtained were analyzed with SPSS (Statistical Package for Social Sciences) program.

In order to determine whether there is a difference between job satisfaction and job performance levels according to demographic characteristics, T-test and

Anova Test were used among parametric tests. According to the analyses, no statistically significant difference was found in the mean scores of intrinsic satisfaction sub-dimension, extrinsic satisfaction sub-dimension, general job satisfaction and job performance of the cabin crew members participating in the study according to gender, age, title and professional seniority variables. According to the variables of marital status and educational status; differences were found in the mean scores of intrinsic satisfaction sub-dimension, general job satisfaction and job performance. As a result of the correlation analysis, it was found that there was a statistically significant and positive relationship between intrinsic satisfaction sub-dimension and overall job satisfaction and job performance. In the regression models established, it was seen that the intrinsic satisfaction sub-dimension was the predictor parameter and the general job satisfaction level affected the performance level. These findings support the hypothesis that "there is a significant relationship between job satisfaction level and job performance level".

It is aimed to reveal the factors that will increase the level of job satisfaction and job performance with the Quality Function Deployment Method, which is generally used efficiently in areas such as production and marketing, and it is aimed to experience the Quality Function Deployment Method in the field of human resources and to gain a different perspective on the study.

In the Quality Function Deployment section, the history, application areas and benefits of this method are mentioned. With the help of the Quality Function Deployment Diagram, the expectations of cabin crew from their companies and the importance ranking of these expectations are given, and proactive practices are suggested to be implemented to meet these expectations by airline companies. In addition, the expectations of the airline companies from the cabin crew were revealed with the questions formed as a result of the interviews with the managers working in the aviation sector and directed to the cabin crew, and the risk rating of these expectations was made with the help of Pareto analysis. In addition to airline companies taking into account employee expectations and taking remedial actions

in this direction, it is recommended that cabin crew should be made aware of the expectations of companies from cabin crew through appropriate methods.

Keywords: Job satisfaction, job performance, quality function deployment, cabin crew.

TABLÖLÄR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye'nin Bayrak Taşıyıcı Havayolu Şirketi Yolcu Sayıları.....	49
Tablo 2. İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği İçin Güvenirlik Analizi.....	60
Tablo 3. İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği için Normallik Varsayımının İncelenmesi.....	60
Tablo 4. Çalışanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	61
Tablo 5. Çalışanların İş Tatmini ve İş Performansı Düzey Ortalamaları	62
Tablo 6. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Cinsiyete Değişkenin Göre Ortalamaları.....	63
Tablo 7. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları.....	64
Tablo 8. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	65
Tablo 9. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	67
Tablo 10. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Ortalamaları.....	68
Tablo 11. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları	69
Tablo 12. İş Tatmin ve İş Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 13. İş Tatmin Alt Boyut Düzeylerinin İş Performans Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	72
Tablo 14. İş Tatmin Düzeyinin İş Performans Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	72
Tablo 15. Hipotez Sonuç Tablosu	73

Tablo 16. Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren ABC Firmasının Kalite Fonksiyon Dağılım Tablosu.....	74
Tablo 17. İşverenin Çalışanlarından Beklentilerine Yönelik Sınıflandırılmış Teknik Karakteristikler	75
Tablo 18. Öncelik Sıralaması: Mutlak Gereksinim Ağırlıkları-Yüzdelik Değerleri.....	76
Tablo 19. Pareto Analiz Tablosu.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	6
Şekil 2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na Göre Hijyen ve Motive Edici Faktörler.....	8
Şekil 3. Alderfer'in ERG Modeli ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırma.....	9
Şekil 4. İş Tatmini ve Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	14
Şekil 5. The H-R-W Modeli- Sağlık, İlişki ve İşin Etkileşimi	29
Şekil 6. Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY) Matris - Kalite Evi	43
Şekil 7. Kalite Fonksiyon Yayılımının Avantajları	46
Şekil 8. Araştırmanın Modeli (a).....	57
Şekil 9. Araştırmanın Modeli (b).....	57
Şekil 10. Pareto Analiz Diyagramı.....	79

KISALTMALAR LİSTESİ

KFY: Kalite Fonksiyon Yayılımı

QFD: Quality Function Deployment

ICAO: Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı

ECAC: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı

EUROCONTROL: Avrupa Sivil Havacılık Konferansı

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
İÇİNDEKİLER.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
İŞ TATMİNİ.....	3
1.1. İş Tatmini	3
1.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar	5
1.2.1. Kapsam Kuramları.....	5
1.2.2. Süreç Kuramları.....	10
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	13
1.3.1. Bireysel Faktörler	14
1.3.2. Örgütsel Faktörler	18
1.4. İş Tatmininin Önemi ve Sonuçları.....	24
İKİNCİ BÖLÜM.....	28
İŞ PERFORMANSI	28
2.1. İş Performansı.....	28
2.2. İş Performansı Alan Yazını	31
2.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler	32
2.4. Performans Değerlendirme	34
2.4.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri	35
2.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	41
KALİTE FONKSİYON YAYILIMI	41
3.1. Kalite Fonksiyon Yayılımı'nın Tarihçesi	41

3.2.Kalite Fonksiyon Yayılımının Tanımı, Amacı ve Kazanımları	42
3.3.Uygulama Alanları	45
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	47
HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI.....	47
4.1.Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Gelişi Hakkında	47
4.2.Havayolu Taşımacılığında Kabin Memurluğu	50
4.2.1.Kabin Memurluğunun Meslek Olarak Tanımı	50
4.2.2.Kabin Memurları için Çalışma Ortamı ve Koşulları.....	50
4.2.3.Kabin Memurlarının Görev ve Sorumlulukları	50
4.2.4.Kabin Personeli Olmak İçin Aranılan Nitelikler	52
BEŞİNCİ BÖLÜM	53
KABİN MEMURLARININ İŞ TATMİNİ ve İŞ PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ, KALİTE FONKSİYON YAYILIMI YÖNTEMİNİN UYGULAMASI	53
5.1. Araştırmanın Amacı	53
5.2. Evren ve Örneklem	53
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	54
5.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	54
5.4.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Performans Ölçeği	55
5.4.2. İş Performans Ölçeği	56
5.4.3. Kalite Fonksiyon Yayılımının Diyagramı	56
5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	57
5.6.1. İş Tatmini ve İş Performansına Ait Hipotezler	57
5.6.2. Kalite Fonksiyon Yayılımına Ait Faktörler	58
5.6. Analiz ve Bulgular	59
5.6.1. İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği İçin İç Tutarlılık ve Güvenirlilik Hesaplaması	59
5.6.2. Çalışanların İş Tatmini ve İş Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi	63
5.6.3. İş Tatmin ve İş Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi.....	70
5.6.4. İş Tatmin Düzeyinin İş Performans Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	71

5.6.5. Kalite Fonksiyon Yayılımı	74
5.6.6. Pareto Analizi.....	77
ALTINCI BÖLÜM.....	80
SONUÇ ve ÖNERİLER	80
KAYNAKÇA	90
EKLER.....	102
Ek. 1. Demografik Özelliklere Ait Anket Soruları.....	102
Ek. 2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği	103
Ek. 3. İşgören Performans Ölçeği.....	104
Ek. 4. Kalite Fonksiyon Yayılımı Uygulamaya Ait İfadeler	104

GİRİŞ

Küreselleşme ve hızla gelişen teknolojinin etkisi, kuruluşları giderek zorlaşan bir yarış ve rekabet ortamının içine çekmektedir. Şirketlerin ayakta kalabilmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri, dış çevre faktörleri ile iç çevre faktörlerinin iyi organize edilerek, güçlü ve rasyonel bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu bağlamda en önemli unsurlardan biri olan çalışanların memnuniyetinin ve örgütlerine bağlılığının sağlanması, kuruluşun hedeflerine ulaşmasında büyük önem taşımaktadır.

Bazı sektörlerde kıyasıya rekabet şirketlere hata yapma şansı tanımamakta olup, çalışanların iş performansındaki düşüş, verimliliğin azalması, müşteri memnuniyetsizliği, personel devrinden kaynaklanan maliyetler şirketleri rekabet ortamında rakiplerinin gerisinde bırakabilmektedir. Özellikle yiyecek-içecek, turizm ve havacılık gibi müşteriyle doğrudan temasın gerekli olduğu hizmet sektörlerinde müşteri memnuniyeti, memnun çalışanlarla sağlanabilmektedir. Bu bakımdan çalışanların şirket hedeflerine katkısının değerlendirilmesi, yönlendirilmesi ve takdir edilmesi önemlidir. Yönetim biliminin her zaman önemli bir konusu olan iş performansının yanı sıra iş tatmini de son yıllarda sıkça araştırmalara konu olmakta ve yapılan çalışmalar iş tatmini ile iş performansı arasında güçlü bir bağ olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada havacılık sektörünün vitrini olarak kabul edilen kabin memurlarının iş tatmini ve performanslarının değerlendirilmesi, kabin memurlarının şirketlerinden beklentileri ile şirketlerin çalışanlarından beklediği tutum ve davranışların ortaya konulması ve böylece iki taraf arasında sağlıklı iletişimin artırılması için sektöre çıktı olacak verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatmini ile ilgili kuramlar, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin önemi; ikinci bölümde performans kavramı, iş performansını etkileyen faktörler, performans değerlendirme yöntemleri ve önemi; üçüncü bölümde çalışan ve işveren beklentilerini belirlemek üzere kullanılan Kalite Fonksiyon Yayılımının ne olduğu,

hangi anlanlarda kullanıldığı, faydaları; dördüncü bölümde çalışmanın örneklem grubunun mensup olduğu havacılık sektörü ve kabin memurluğu mesleğinden bahsedilmiş olup, son bölümde araştırmanın yöntemi, hipotezleri, analizi, bulgu ve elde edilen sonuçları ile önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik olarak sahip oldukları tutumu, işlerinde buldukları mutluluk ve tatmin düzeyini ifade etmektedir. Araştırmalar çalışanları elde tutma, bağlılık ve üretkenlik açısından önemli bir faktör olan iş tatmininin çalışan devri, devamsızlık ve iş performansının bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Bu bölümde iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminin önemi ve sonuçları yer almaktadır.

1.1. İş Tatmini

İş tatmini kavramını 1900'li yılların başına kadar giderek görmek mümkündür. 1930 yılında sonuçlanan, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarının bu alandaki ilk örneklerden olduğu sıkça kabul edilmektedir. 1924-1930 tarihleri arasında Elton Mayo ve Fritz.J. Rowthlisberger öncülüğündeki grup tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları; ışıklandırma, sıcaklık, fiziksel yerleşme, yorgunluk gibi parametrelerin geliştirilmesinin verimliliği olumlu yönde etkileyeceği düşüncesiyle başlatılmıştır (Sucu, 2000). "Öncelikle Hawthorne araştırmaları ile işletme organizasyonunun bir "sosyal sistem" olduğu; bu sistemin en önemli unsurunun da "insan" olduğu sonucuna varılmıştır"(İnkaya, 2019). Bu araştırma bulgularına göre verimliliğin artırılması için fiziksel faktörlerden daha çok sosyal faktörlerin dikkate alınması gerektiği desteklenmiştir (Koçel, 2010). Davranış bilimleri kuramının başlangıç noktasını oluşturan araştırmalardan biri olarak kabul gören Hawthorne araştırmaları; güçlü olarak düşünülmeyen bazı gerçeklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Sucu, 2000);

1. Örgüt içerisinde yaşanan her şey yazılı belgelerde bulunmaz,
2. Fiziksel olmayan parametrelerin, çalışanlar üzerinde fiziksel olanlardan daha fazla etkisi vardır. Örneğin; çalışanların motive edilmesi ve morali, ışık, ısı ve renk faktörlerinden daha önemlidir,

3. Ekonomik olmayan ödüller de çalışanları motive etmekte çok önemlidir,
4. Çalışan, sadece para ile eylem gerçekleştiren bir varlık değildir.

Bazı kaynaklarda ise Hoppock tarafından 1935 yılında yapılan çalışma ilk olarak kabul edilmektedir. Hoppock'a göre iş tatmini; çalışanların işinden mutlu olduklarını belirtmelerine sebep olan durumlardır. Hoppock, işgörenlerin iş tatminlerini ölçmek için beş faktör belirlemiştir. Bunlar; işin kendisi, işyeri koşulları, işe uygunluk, ücretler ve toplumsal faktörlerdir.

İşin kendisi; iş görenlerin doğasına, ilginçliğine, zorluklarına verdiği tepkidir. İşyeri koşulları; çalışma koşullarının fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörlerini içermektedir. İşe uygunluk; işgörenlerin ilgi alanları ve yeteneklerine uygun işte çalışmalarıdır. Ücretler; işgörenlerin çalışmalarına karşılık aldıkları ücret ve artırlardır. Toplumsal faktörler; işin toplum genelinde saygın bir iş olarak görülüp görülmemesi, işin sosyal statüsü, çalışanların işveren ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerine verilen önemi belirtmektedir. Hoppock bu beş faktörü kullanarak iş tatminin düzeylerini ölçmek ve memnuniyetsizliklerini belirlemek üzere bir anket geliştirmiştir.

İnsan faktörünün öneminin anlaşıldığı ve klasik düşünceden neoklasik düşünceye geçişi sağlayan bu çalışmalar; işgören memnuniyetinin öneminin anlaşılması ve araştırılmalara konu olmasına zemin hazırlayan ilk çalışmalar olmuştur.

Luthans (1995) iş tatmininin üç boyutu olduğunu belirterek bunların önemine vurgu yapmıştır;

1. İş tatmini, iş durumunda verilen duygusal cevaptır. Maddi olarak algılanmayarak sadece çıkarım yapılmalıdır,
2. İş tatmini, sonuçlara bakılıp beklentileri karşılayıp karşılamadığı ile ortaya çıkarılır,
3. İş tatmini farklı tutumları simgeler.

İş tatmininden bahsedildiğinde; yapılan iş ile sahip olunan maddi çıkar, çalışanın birlikte çalışmaktan haz aldığı çalışma arkadaşları, bir çıktı almanın ortaya

çıkardığı güzel duygular akla gelmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). “İş tatmini, iş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel bir değerlendirmesidir” (Altaş ve Kuzu, 2016). Burada sözü edilen iş şartları, işin kendisi, yöneticinin sergilediği tutum olarak, işten sağlanan sonuçlar ise; işin karşılığı elde edilen ücret ile iş güvenliği olarak belirtilmiştir.

Bingöl (1997) iş tatminini dendiğinde çalışma karşılığı sağlanan maddi sonuç ve çalışanın birlikte mesai harcamaktan memnun olduğu iş arkadaşları ile bir çıktı ortaya çıkarmasının sonucu elde ettiği mutluluğu akla gelmektedir, şeklinde ifade etmiştir. Çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin aynı olması, çalışanların ulaştığı ödüller ile beklentileri olan ödüllerin kıyaslanması, iş tatminini yakından ilgilendiren konulardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Kişinin işine karşı sahip olduğu tutumlar örgütsel davranış açısından da büyük önem arz etmektedir. Bu tutuma aslında iş tatmini denmektedir. Bu tutumlar olumlu olduğunda kişinin iş tatminini yüksek, olumsuz olduğunda ise iş tatmin düzeyini düşük olarak adlandırırız (Özkalp ve Kirel, 2016).

Çalışanların iş ortamı ve çalışma koşulları hakkındaki genel görüş, duyguları ve iş tatmini tükenmişlikle ilişkilidir ve işi bırakma niyetinin belirleyicilerinden biridir (Lai, 2019). Araştırmalar, minnettarlığın rahatlamada etkili olduğunu göstermiştir. Çalışanların kaygı, duygusal tükenme ve iş stresi iş tatminini artırmaktadır (Lee vd., 2018).

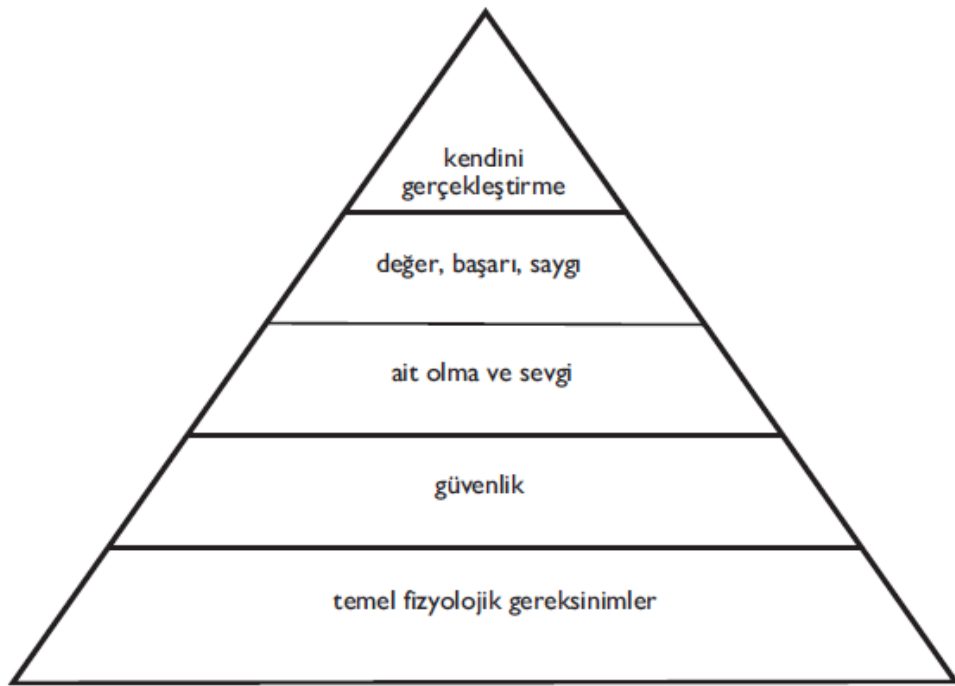
1.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar

1.2.1. Kapsam Kuramları

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İş tatmini ile motivasyon ayrı iki kavram olsa da, literatür incelendiğinde iş tatmininin sistematik biçimde çalışılması motivasyon kuramıyla olmuştur. İnsan davranışlarındaki farklılıklar sebebiyle iş tatmini sadece motivasyon kuramı ile açıklanamamakta ve iş tatminini çok yönlü ele almak için bazı motivasyon kuramlarından yararlanılmaktadır (Toker, 2007).

Abraham H. Maslow, gereksinimler ile motivasyonu ilişkilendiren ve dünyada yaygın şekilde bilinen ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile insanların davranışlarını yönlendiren gereksinimlerin neler olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un kuramında insanların ihtiyaçları en alttan yukarı doğru belirli bir hiyerarşi sırasında düzenlenmiştir. Bu sıralamada insanlar en altta yer alan ihtiyacı karşılandıkça, bir üstte yer alan ihtiyacına doğru ilerler ve en üste gitmeyi hedefler. Bu hiyerarşi 5 temel kategoride ilcelenmiş olup, bunlar; fizyolojik gereksinimler, güvenlik, sevgi ve ait olma hissi, saygınlık gereksinimi ile kendini gerçekleştirme gereksinimidir. Yücel (2012) Maslow'un hiyerarşisini; yiyecek, su vb. fizyolojik ihtiyaçlar, barınma, korunma; memnuniyet, bireylerin aralarındaki ilişkiler; tanınma, bilinirlik ve bireyin kendini gerçekleştirme, potansiyeline ulaşma aşamaları olarak özetler.



Şekil 1: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ve ihtiyaçların sıralanışı (Fındıkçı, 2009)

Maslow, kendini gerçekleştiren insanlarda gözlemlenen özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır ve bu özelliklere sahip olmak için ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini bildirmiştir.

1. Problem çözme kapasitesi,
2. Kendi duygu ve düşüncelerinde farkındalık,
3. Gerçekliklere daha açık ve objektif yaklaşım,
4. Otonom/ bağımsız düşünme
5. İnsanları sevme, merak etme ve empati kurma yeteneği
6. Kendi yargılarına güvenme yeteneği
7. Yaratıcılık, kendini ifade etme ve özgürlük
8. İşine olağanüstü derecede ilgi ve tutku duyma

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Amerikalı psikolog Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı da iş tatmini ile ilgili geliştirilen önemli çalışmalardan biridir. Çift faktör teorisi bireyin çalışma ortamından beklentileri, bireyi nelerin daha fazla memnun ettiği, tatmin edici olmayan ve iş hakkında isteksizlik ortaya çıkaran faktörlerin neler olduğunu belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Herzberg (1959) Maslow'un kuramını ileri noktaya taşımak için diğer kuramlardan farklı olarak deneklere şu soruları yöneltmiştir; bireylere çalışma hayatında mutsuzluk veren ve çalışanları daha fazla çalışmaya yönleltecek faktörler nelerdir. Araştırma sonucunda; işyerinde bazı faktörlerin olmaması mutsuzluk ortaya çıkarırken, var olmalarının fazladan bir doyum yaşatmadığı ortaya çıkmıştır (Luthans, 1995). Herzberg bireylerin davranışlarını etkileyen faktörleri iki grupta incelemiştir. Herzberg var olmaları fazladan doyum sağlamayan faktörlere dışsal (Hijyen) adını vermiştir. Bunun dışında var olmaması güçlü bir tatminsizlik ortaya çıkaran ve var olduğunda işgörenin performansını artıran faktörleri motive edici içsel faktörler olarak adlandırmıştır. Dışsal faktörler, tedavi özelliği olmasa da mevcut olmaması durumunda hastalık meydana getirmesi yönünden hijyene benzetilmiştir (Kanoğlu, 2007).

Dışsal Faktörler: Var olmaları durumunda motivasyon ve iş tatminini artırmaya da var olmamaları durumunda tatminsizlik ortaya çıkaran faktörler	-Çalışma Şartları -İşyeri Politikası ve Yönetim -Ücret -Çalışanlar Arası İlişkiler -Alt-Üst İlişkileri
İçsel Faktörler: Motive edici, iş tatminini olumlu olarak etkileyen, performansı artıran faktörler	-Takdir Edilme -Başarı -Tanınma -İlerleme -İşin Nitelikleri -Yetkiler ve Sorumluluklar

Şekil 2: Herzberg' in Çift Faktör Kuramı'na Göre Hijyen ve Motive Edici Faktörler (Yılmaz, 2015)

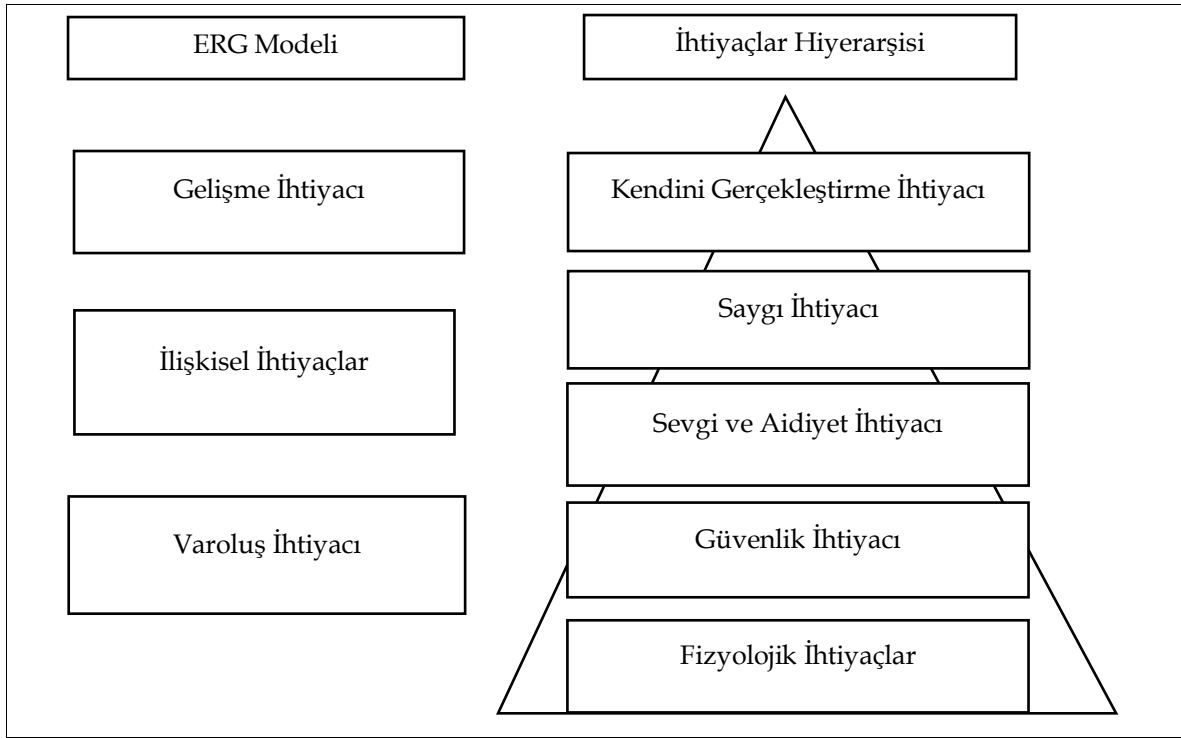
Alderfer'in ERG Kuramı

1972 yılında Cleyton Aldefer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin devamı niteliği ile ileri sürülmüştür. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi çalışma yaşamı için geliştirilememekte olup, bu kuram çalışanların iş yaşamındaki ihtiyaçları ele alınarak geliştirilmiştir. Alderfer çalışanları ihtiyaçlarını varoluş, ilişki kurma ve gelişme şeklinde üç grupta incelemiştir (Şeker, 2015);

Varoluş: Maslow'un temel olarak ele aldığı fiziklse ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar. Kişinin hayatını idame ettirebilmesi için ihtiyaç duyduğu temel materyallerdir.

İlişki Kurma: Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi teorisinde bahsedilen sevgi ve ait olma ihtiyacını kapsar. Kişiler sosyal hayatlarında diğer bireylerle iletişim kurması bu iletişimin açık ve devamlı olmasıdır.

Gelişme: Maslow'un teorisinde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsar. Kişinin gelişime istekli olması, kendini geliştirme ihtiyacının bulunması bu yolda sorumluluk alabilmesidir.



Şekil 3: Alderfer'in ERG Modeli ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Karşılaştırma (Tekin ve Görgülü, 2018)

Şekil 3'e göre ERG modelinde yer alan gelişme ihtiyacı ihtiyaçlar hiyerarşisinin kendini gerçekleştirme ihtiyacına; ilişkisel ihtiyaçlar sevgi aidiyet ihtiyacı ve saygı ihtiyacına; varoluş ihtiyacı güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlara karşılık gelmektedir.

Alderfer, Maslow'dan farklı olarak bireyin ihtiyaçları arasında kesin çizgilerin ve hiyerarşik bir sıralamanın olmadığını, ihtiyaçlar sırasının değişebileceği gibi aynı anda birden çok gereksinime de ihtiyaç duyulabileceğini belirtmiştir. Birey ihtiyaçlar sıralamasında ulaştığı üst basamaktaki gereksinimden tatmin alamazsa daha önce tatmin aldığı alt basamağa dönebilir. Yada kişinin aidiyet gereksinimi varoluş ihtiyacından önce yer alabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Başarma İhtiyacı Kuramı (McClelland)

Bu kuram David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland insanların yaşantılarının erken döneminden itibaren kendilerine özel güdüselsel bir örüntü geliştirdiğini ve bunun her insandan farklı olup kişi motivasyonunun bir

fonksiyonu olduğunu ileri sürmüştür. McClelland'ın teorisine göre; insanların davranışları üç grup gereksinimin etkisinde şekillenmektedir (Başaran, 2008).

İlişki kurma ihtiyacı; bir gruba ait olarak sosyal ilişkiler içerisinde olma isteğidir. İnsan toplumsal bir varlıktır ve tek başına yaşamını sürdüremeyerek sosyal ilişkiler kurma ister. Bu ihtiyacı yüksek olan bireyler diğer insanlarla ilişki kurarak bu ilişkiyi ilerletmeye önem vermektedir.

Güç kazanma ihtiyacı; bu ihtiyacın belirgin olduğu çalışanlar güç, otorite kaynaklarını fazlalaştırarak korumayı ve diğer kişileri etki altına almayı istemektedir.

Başarma ihtiyacı; bu ihtiyacın belirgin olduğu kişiler, ulaşılması zorlu, emek gerektiren ve mantıklı noktaları hedefleyerek bunlara ulaşma yolunda yetenek ve bilgilerini kullanma davranışları sergilemektedir.

McClelland'a göre başarma duygusu toplumu en çok etkisi altına alan ihtiyaçtır. Başarma korkusu da başarma istediği kadar yüksek olduğunu hatta bu korkunun başarının önünde büyük bir engel olduğunu belirterek, başarılı insan özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır (Eren, 2012);

- Dışsal ödüllerden ziyade bireyin içsel tatminini sağlaması
- Kendine güvenmek, sorunları keyifle çözmek ve sorumluluk almak
- Daha yüksek hedefler değil de kişinin ulaşabileceği gerçekçi hedefler koyması
- Bireyin ilgili olduğu kişi, kurum ve çevreden başarısını değerlendirme konusunda geri bildirim alması.

1.2.2. Süreç Kuramları

Adams'ın Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams'ın (1963) eşitlik teorisi, kişilerin kendilerini akranları ile karşılaştırmalarına dayanmaktadır. Çalışan gayreti ile hakkı olduğu şeyi almak, ortaya koyduğu performans için elde ettiği ödüller ile eşitsizlik olmadığını görmek

ister. Çalışan kendi gayreti karşılığında elde ettiği çıktı ile aynı seviyede gördüğü başka çalışanın gayreti karşılığında elde ettiği çıktıyı karşılar. Bu durumda eşitlik olduğu düşüncesine ulaşırsa memnuniyet tam tersi durumda memnuniyetsizlik meydana gelecektir (Yücel, 2012).

İşgörenin algıladığı eşitsizlik durumu devam ederse, kendisi bu durumu değiştirmeye yönelik olarak davranışlar sergileyebilir. Bu davranışlar (Sabuncuoğlu, 2009);

- Daha fazla ücret talep etme,
- Performansta düşüş,
- İşe devamsızlık yapma,
- İşten çıkma,
- Başka bir çalışanla tekrar kıyaslama yapma,
- Eşitsizliği mantığına uyan bir nedene bağlama,
- Eşitsizlik durumunu ortadan kaldırmak için kıyaslama yaptığı çalışandan yardım istemesi.

Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti teorisi, 1964 yılında Victor Vroom tarafından önerilen bir motivasyon teorisidir. Bu teori, insanların davranışları hakkında, özellikle de işyerinde, eylemlerinin algılanan sonuçlarına dayanarak nasıl karar verdiklerini açıklar (Yücel, 2012). Bireyin motivasyonu çaba ile performans, performans ile sonuçlar ve sonuçların algılanan değeri arasındaki ilişki tarafından belirlenir. Teori, insanların çabalarının istenen düzeyde performansa yol açacağına, performansın değer verdikleri sonuçlarla sonuçlanacağına ve değer verdikleri sonuçların elde edilebilir olduğuna inandıklarında davranışlarda bulunmaya motive olacaklarını öne sürmektedir (Andrew, 2003).

Bireyler çalışma yaşantılarında önemsedikleri işleri yaptıklarında sonuç olarak ödüle kavuşma beklentisi ile farklı davranışlar sergilerler. Bu yüzden başarıma duygusunu yaşama ve yaptıkları iş neticesinde kavuşacakları ödüllere yönelik olarak iş tercihinde bulunmayı amaçlarlar. Vroom'un beklenti kuramı göre

Çalışanlar çabalama kapasitelerini rasyonel bir biçimde planlamaktadırlar (Semerci, 2005).

Teoriye göre motivasyon, amaç uğruna harcanacak efor, harcanan eforun sonucu beklenen performans, bu performansın ardından beklenen ödüller ile elde edilen ödüllerin kişi açısından çekiciliğinin bir unsurudur (Vroom, 1964; Porter ve Lawler, 1968).

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti (E} \rightarrow \text{P)} \times \text{Araçsallık (P} \rightarrow \text{O)} \times \text{Valens}$$

Beklenti (E $\rightarrow$ P) sarf edilen efor ve performans arasındaki bağın gücüne ait beklentiyi, araçsallık performansın dl elde etmede hangi derecede araçsal olduğu inancını, valens ise performans sonucu sağlanacak ödüllerin kişinin nazarındaki değerini belirtmektedir. Bu faktörlerden herhangi biri büyük oranda düşük değer alırsa motivasyon (aba) düzeyi de büyük oranda düşmektedir (Tağ ve etinkaya, 2019). Vroom'un teorisinin genel ereve olarak ele alındığı ampirik araştırmaların önemli bir bölümü de kişisel farklılıkların; beklenti, araçsallık ve değer unsurları üzerine etkisini incelemektedir. Ayrıca literatürdeki genel kanıya bakıldığında; formülde sunulan direkt etkiler ile devamlılık, performans ve çaba arasında güçlü ilişkilerin olduğu ortaya (Tağ ve etinkaya, 2019).

Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter alışmalarında, Vroom'un bekleyiş kuramını ele alarak bazı hususlarda eklemeler yaparak kuramı geliştirmişler. Lawler-Porter'a göre iş tatmini, performans ve motivasyon kavramları birbirleri ile ilişkilidir. dl kazanabilmek uğruna gösterilen çabanın performans olarak sonuçlanmayacağı aynı zamanda kişilik özellikleri ve bireysel farklılıkların bu yolda etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Fındıkçı, 2009). Yapılan iş ile beklenen performansın sağlanması ve ödüle ulaşılması sadece çaba ile sağlanamaz. Çalışanın yaptığı iş hakkında bilgi ve yeteneğe sahip olması ve örgüt içerisinde kendisine uygun bir rolde yer alması gerekmektedir. Bunların neticesinde kazanılan dl yaptığı işten tatmin olmasını sağlayacak ve bireyi tekrar dl kazanmak için çabalamaya yönlendirecektir.

1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Smith, Kendall ve Hulin iş tatmini hakkında beş unsuru öne çıkarmaktadır. Bunlar (Altaş ve Kuzu, 2016);

-İşin Niteliği: Yapılan iş çalışan açısından taşıdığı anlam, öğrenmenin olanakları, sorumluluklar ile yetkilerin denk olması şeklindedir.

-Ücret: Çalışanın ortaya çıkardığı işin karşılığı olarak kazandığı maddi ödüldür ve bu ödülün miktarı ile diğer çalışmalarla kıyaslandığında eşitliğin olması önem taşımaktadır.

-Terfi Sistemi: Çalışanın yaptığı işin karşılığında ilerleme olanaklarına sahip olup olmama durumudur.

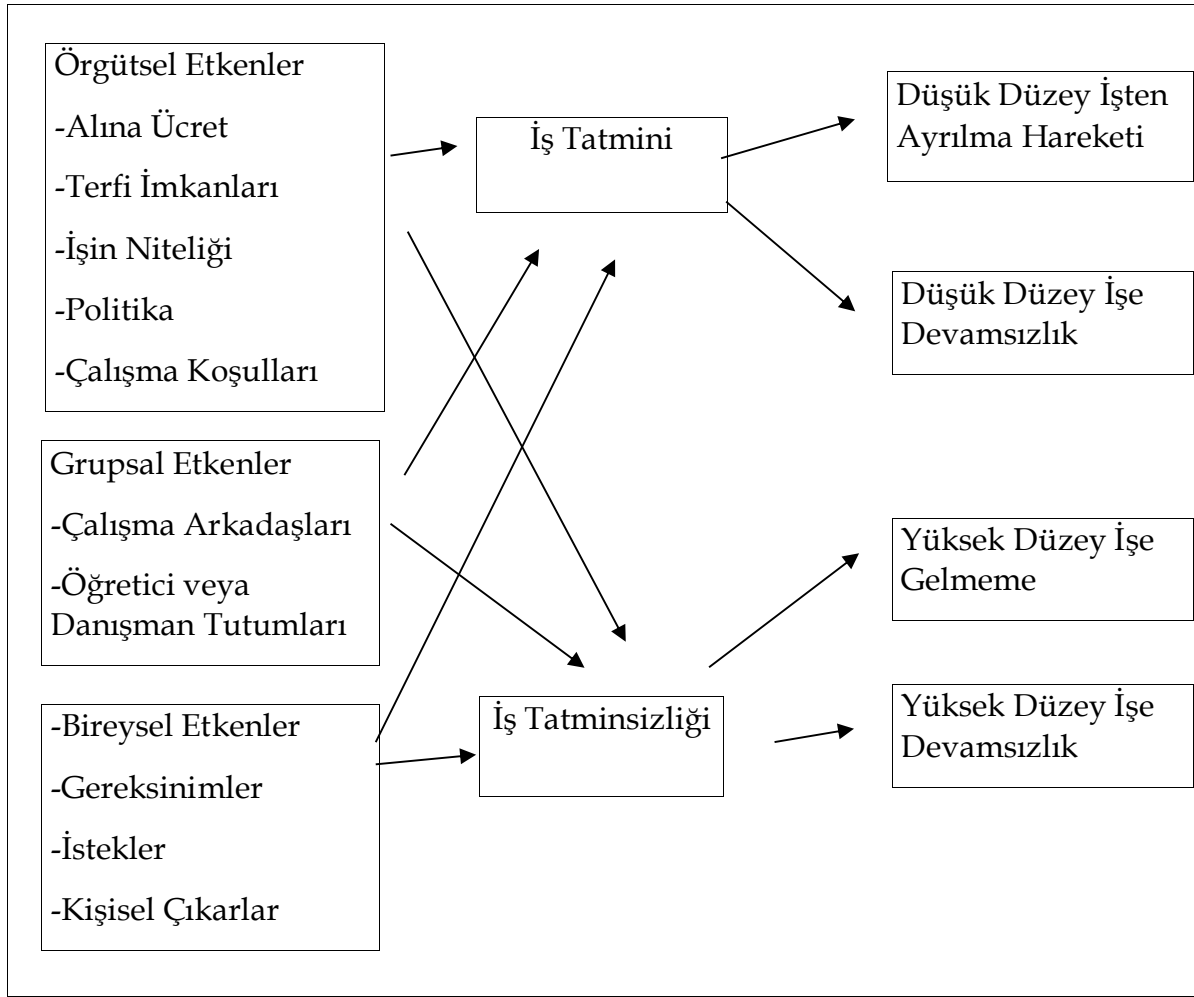
-Danışmanlık: Teknik bilgi ve davranışsal destek anlamında çalışana Mentorlük, koçluk tarzında sağlanabilecek destek.

-İş Arkadaşları: İş arkadaşlarının çalışana bilgi, beceri, tecrübe ile sosyal olarak destek olmaları.

İş tatminini bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki şekilde inceleyen araştırmacılara göre:

Bireysel Faktörler: Cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, aile yaşamı, kişilik, değer hakkındaki düşünceleri, tecrübe, sosyal ve kültürel çevre gibi kişiye münhasır özelliklerin çalışanın içinde bulunduğu örgüt ve işe karşı tutumunda etkiliği olduğudur.

Örgütsel Faktörler: Yapılan iş, yapılan işin zorluğu, çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği, iş sağlığı, ödüllendirme, yükselme olanakları, yönetici davranışları, kararlarda çalışan fikrine başvurma, örgütün sosyal çevresinde bulunan alt unsurlar olarak tanımlanmıştır.



Şekil 4: İş Tatmini ve Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları (Griffin ve Moonhead, 2014)

1.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininin sağlanmasında bireysel faktörlerin önemi yüksektir. Bu faktörler bireylerin doğuştan sahip olduğu ve yaşamı boyunca kazandığı tecrübelerle alakalıdır. Çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler bireyin içinde bulunduğu koşullara bakışını değiştirmektedir. Bireyin yaşı, yaşam dönemi, davranış, tutum ve kararlarında belirleyici olabilmektedir. Bundan dolayı bireyin işe karşı düşüncesinde, tutumunda yaşa göre farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Aşık, 2010).

Yaş: Mottaz iş tatmini ve değişik yaş grupları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yaşı daha genç olan bireylerin içsel motivasyona daha fazla önem verdiği, yaşça büyük bireylere göre iş değiştirme konusunda istekli oldukları ortaya çıkmıştır.

Daha ileri yaştaki çalışanların ise dışsal motivasyona önem verdikleri, ücret ve iş yeri olanaklarının iş tatminleri açısından önemli olduğu görülmüştür. Yaşın ilerlemesi ile hayatta ve iş konusundaki beklentilerinin bir kısmı gerçekleşmiş olduğundan iş tatmin düzeyinin artması ile arttığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra emeklilik yaşı yaklaşan çalışanlarda ise işten ayrıldıktan sonraki durum endişe ile iş tatmininde azalma olduğu gözlemlenmiştir (Aşık, 2010). Herzberg' e göre iş tatmininin yaş ile arasındaki ilişki U şeklindedir. İş hayatına küçük yaşta başlayan çalışanlarda iş tatmini yüksek iken, 30 yaşında iş tatmin seviyesi düşmektedir. Ayrıca yaş aldıkça ve iş hayatının sonlarına yaklaştıkça bu seviye yeniden yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin çalışmanın yapıldığı nesli kapsadığını belirtmiştir. Sales ve Otis, yöneticilerde iş tatmin seviyelerinin ileri yaşlarda yükseldiğini ancak emekliliğin yaklaşması ile düşmeye başladığını belirtmişse de Gibson ve Klein araştırmalarında iş tatmin seviyesinin yaş ile değil işte kalma sürelerine bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Kantar, 2010).

Cinsiyet: İş tatminini etkileyen faktörlerden (bireysel) diğeri ise cinsiyettir. İş tatmininin ve işe karşı tutumun oluşmasında kadın ile erkek arasında farklılık ortaya çıkabilmektedir. Centres ve Bugental'a göre (1966), kadınların iş tatmininin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bunun nedeni; kadın çalışanların sosyal faktörlere karşı daha duyarlı olmaları gösterilmiştir. Erkek çalışanların ise iş hayatında kendilerini gösterebilmeleri için daha fazla fırsat sahibi olmaları ve kendilerini iyi ifade etmeleri iş tatmin seviyelerini arttırmaktadır. Kadın ve erkekler açısından iş tatmininin incelediği çalışmasında kadınların iş tatmin seviyelerinin erkeklerden fazla olduğunu ifade etmiştir. Savery ve Luks (2000) erkeklerin fazla çalışma süreleri gereken girişimlere karşı ılımlı olduğunu, kadınların iş dışında ev ve çocuk bakımı gibi sorumluluklar nedeniyle uzun çalışma süreleri gerektirmeyen işlere karşı daha ilgili olduklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan Helin ve Smith araştırmalarında kadınların erkeklere göre daha basit işlerde çalıştığını ve bu yüzden iş tatmin seviyelerini daha düşük olduğu hususunu belirlemişlerdir. Araştırmalara bakıldığında; diğer bir sonuç olarak kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin, sosyal ilişkilere verdikleri önemin yüksek olması sebebiyle daha yüksek olarak ifade edilmiştir.

İş tatmini ve cinsiyet arasında ilişki olduğunu belirten araştırmaların yanında çalışma şartlarının eşit olduğu durumlarda iş tatmini hakkında bir değişikliğin olmadığını destekleyen çalışmalarda yer almaktadır (Akşit, 2010). Araştırmacıların cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelerken iki farklı düşünceye vardıkları görülmektedir.

Eğitim: Araştırma sonuçlarının geneline bakıldığında, çalışanlardan eğitim seviyesi yüksek olanların genel iş tatmin seviyelerinin, eğitim durumu düşük çalışanlara kıyasla yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında çalışanlar eğitim seviye ve iş deneyimlerine uyumlu kademelerde çalışmadıklarında mutsuz olmakta ve iş tatminleri azalmaktadır. Yeterliliklerine göre daha düşük seviyede çalışmakta olan bireyler yüksek seviyede endişe ve stress altında oldukları için iş tatminleri de azalabilmektedir (Aşık, 2010). Üniversite akademik personeline yönelik yapılan bir çalışmaya bakıldığında eğitim düzeyi ve hizmet sürelerinin iş tatmini ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça işe bakış, yüklenen anlam ve beklentilerde değişmektedir. Eğitim seviyesinin getirmiş olduğu sosyoekonomik şartlar ve çevre kişinin işe karşı tutumunu, iş tatminini önemli derecede etkilemektedir (Yılmaz, 2015).

Kişilik: “Kadim deyiştir: Kendiyle barışık olmayan, başkalarıyla savaşıır..”(WEB 2). “Kendisine dost olamayanlar, gayrına dost olamazlar. Kendileri ile barışa varamayanlar, gayrı ile barışa varamazlar” (WEB 3). Fazlıoğlu ve Gemuhluoğlu’nun da belirttiği üzere kendi ile barışık olmayan insanların mutlu olması ve çevresine olumlu tutumlar ile yaklaşması pek mümkün değildir. Bunun bir kişilik özelliği olduğu düşünülerek; iş tatmini ile kişilik özellikleri arasında bir ilişkinin var olduğunda söz edilebilir, yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir.

Kendini sevme ve beğenme duygularına sahip olmayanların, diğer çalışanlar ile uyumu yakalayamayanların; agresif kavgacı tutumlar sergileyenlerin ve hayalperest bireylerin diğerine göre düşük oranda iş tatminine sahip kişiler oldukları ortaya çıkmıştır (Karakurt, 2009). Vroom’a göre işe karşı düşünce ve tepkilerin değişkenliği, çalışanların değer, his, yeterlilikleri kendine özeldir. Kişilik

değişkeninin iş tatmini ile ilişkisini araştıran Heron, Konhaise ve Sharp, Hoppock, Smith vb. araştırmalarına göre iş tatmini yüksek çalışanların kararlı, üst sosyoekonomik düzeyde yetişmiş veya sosyoekonomi engellerini aşmış bireyler olduğu, iş tatmi seviyeleri düşük çalışanların katı, mantıklı amaç seçmede başarısız ve sosyoekonomik zorlukları aşamamış bireyler olduğu ortaya çıkmıştır (Kantar, 2010).

Kişilik özelliklerinin yapılan işe uyumlu olması da iş tatminini etkileyen bir unsur olarak işlenmelidir. Yapılan iş ile alakalı eğitimler ile beceri ve yetkinlik sağlanabilirken, duygusal olgunluğa erişmemiş ve kendini geliştirme noktasında ilerleyemeyen kişiler örgüte faydadan ziyade zarar verirler (Baltaş, 2000).

Statü: Çalışanın işyerindeki statüsü ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde; çalışanın elde ettiği, yürütmekten sorumlu olduğu rol ve örgütteki iletişim şeklinin iş tatminini etkilediği anlaşılmıştır. (Erkmen ve Şencan, 1994) Porter, üst derecelerde çalışanların iş tatmin seviyelerinin yüksek olmasını, üst derece iş pozisyonlarına daha fazla önem verilerek bu derecede çalışanlara daha fazla saygı duyulması olarak göstermiştir. Statü ile çalışana daha fazla maddi imkan ve ayrıcalık sağlanmakta olup, elde edilen imkanlar daha fazla ihtiyacı karşılayarak iş tatmin seviyesini artırmaktadır (Kantar, 2010).

İşyerinde bulunduğu statü ile yetki, tecrübe ve bilgisini arttıran çalışan daha üst statülere yükselebilecek alternatifine ve statünün beraberinde getirdiği saygı görme ile memnuniyet sağlayacaktır (Eren, 2012).

Aynı İşte Kalma Süresi: İşe yeni başlayan çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğunu belirten çalışmalar yapılmıştır. Yeni olan iş, birey için cazip ve eğlenceli olarak düşünülebilir ve iş tatmin seviyesi erken bir değerlendirme ile yüksek olarak değerlendirilebilir ancak çalıştığı işte beklentisi içerisinde olduğu yükselme olanakları ve maaş artışlarını elde edemeyen işgörenler için zamanla iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır (Yılmaz, 2015).

Bireylerin aynı işte çalışma süreleri ve yaşları birbirleri ile ilişkilidir. Kişinin ilerleyen yaşı ve aynı işte çalışmaya devam etmesi iş tatminini arttırmaktadır. İş

değiştirme isteğinin sürekli var olması kişinin iş tatminsizliğine sahip olduğunun kanıtıdır (Özaydın ve Özdemir, 2014).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların işe karşı tutumları ve iş tatminlerini etkileyen örgütsel faktörleri; çalışma şartları, ücret, terfi, iş arkadaşları ile iletişim, kararlarda var olma, şirketin statüsü, sosyal güvence, iş güvenliği, sosyal yardımlar ve örgüt kültürü gibi uzun bir liste halinde sıralayabiliriz.

Çalışma Koşulları: İşin yapıldığı ortamın ses, ışık, sıcaklık, nemi, yeterli araç-gereçlerin bulunması, periyodik bakımları yapılmış teçhizatların kullanılması vb. koşulların sağlanıyor olması çalışanların işe karşı tutumunu direkt etkileyebilecek unsurlardır. Yapılan araştırmalar işgörenlerin çoğunun uygun araç-gereçlerle donanımlı, evlerine yakın, yeni ve temiz binalarda, çalışmayı önemli bulduklarını ortaya çıkarmıştır. İşgörenlerin bu çalışma ortamlarını arzulamaları; fiziksel ihtiyaçlarını gidererek rahatlık hissi içerisinde çalışmak istemeleri ile açıklanabilir (Karakurt, 2009).

Çalışma koşullarının iyi seviyede olması; çalışanların motivasyonunu arttırarak iş tutumlarını pozitif yönde etki edecektir. Çalışanların örgüt ile olan bağını arttırarak, işi sahiplenme duygusunu ortaya çıkaracaktır. Bu çerçevede yöneticilerin çalışanlara ışık, ısıtma, havalandırma, yeterli araç-gereç gibi fizikli koşulları sağlaması bazı durumlarda ufak ayrıntılar olarak görülebilen düzenlemeleri dahi yapması gerekmektedir. (Erdoğan, 1996) İş ortamı, işgörenin performansını direkt olarak etkilemektedir. İşin yapıldığı ortamın aşırı soğuk, aşırı sıcak, tehlike, yüksek dikkat istemesi vb. işgörenin işini istekli bir şekilde yapmasında ve motive şekilde çalışmasında belirleyici olabilmektedir. Örneğin, aşırı sıcak, soğuk, çok gürültülü ortamlarda çalışan bireyler üzerlerinde bedensel baskı hissederek gerilim yaşayabilir bu da iş tatminini olumsuz etkiler (Aşık, 2010).

Vardiyalı çalışma şekli, bireylerin normal biyolojik, psikolojik, sosyal düzenini ciddi olarak etkilemektedir. Bedenin biyolojik ritminin bozduğu için de

kronik yorgunluk sosyal yaşantının zarar görmesi gibi olumsuz etkilere yol açmaktadır (Gezer, 1998).

Havacılık sektörü ele alındığında ise uçak içi ışıık, nem, havalandırma koşullarının kısıtlılığı, uçuş güvenliğini olumsuz etkileyecek durumların var olma riski, işin yapılmasında gerekli araç-gereçlerin yeterli stoklarının yapılmaması halinde hemen ulaşılır olmaması, gerek uçak içi gerek havaalanı terminallerinde görevli çalışanların vardiyalı, gece- gündüz mesaili olarak çalışıyor olmaları bu sektörün çalışma koşullarının diğer çoğu sektöre göre daha zor olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Ücret: Çalışanların emeğine, hizmetine karşılık elde ettiğı; ihtiyaçlarının karşılanmasında önemi bir araç görevi gören ve ekonomik, sosyol ihtiyaçlar beraberinde kişinin toplumdaki yaşam düzeylerine de etki eden ücret; kuşkusuz ki iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

İşgörenlerin ortaya çıkardıkları işlerden dolayı ücret de farklılık göstermekte olup, çalışanın yaptığı işe karşın beklentisi olan ücreti elde etmesi iş tatminini arttırmakta, elde edilen ücretin bu beklentiyi karşılamaması iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014). Ücretin adil şekilde paylaşılması önemli bir kriter olmakla beraber; ücret, çalışanın işe karşı şefkini artıran, örgüte, işe karşı bağımlılığı artıran, örgütün verimliliğinde de önemli yer tutan bir faktördür.

İş tatmininin gelir düzeyi ile aralarında ilişki olduğunu ortaya çıkaran çalışmalar oldukça fazladır. Ücret; çalışanın yeteneğı, yapılan işin sorumluluk durumu ve toplumun ekonomik yapısına bağılı olarak kabul edilebilir düzeylerde ise çalışanın işe karşı pozitif tutumlara sahip olmasını sağlar. Ayrıca alınan ücretin diğer kişilerden yüksek olmasından çok dengeli olması önem arz etmektedir (Kolasa, 1969). Çalışanın maddi doyuma ulaşamaması iş performansını düşürürken, devamsızlık oranları ve işten ayrılmaları arttırmaktadır (Aşık, 2010).

Maslow'un teorisinde en altta bulunan temel fizyolojik gereksinimler ücret ile karşılanmaktadır. Çalışanlara göre ücret; statü, güvenlik sembolü ve yönetim

kısmından kendisine verilen değerin yansıması olarak da görülmektedir. Bu durum kişide başarılı olma isteği ortaya çıkarmaktadır. İşgörenler açısından bakıldığında iyi ücret işverenin, çalışanından memnun olma durumunu, düşük ücret ise memnun olmama durumunu yansıtmaktadır.

Terfi: Derece, makam bakımından yükselmek anlamına gelen terfi; çalışanları işlerini iyi yapmaya heveslendiren ve iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir.

İşgörenler işyerlerinde başarılı olmak, ortaya koydukları performans ile bir süre sonra üst göreve yükselmek isterler. Bu, bireylerin gelişme ve daha iyiyi arama istediğinin bir sonucudur. Bunun nedeni, çalışanlar tecrübe kazanıp işi öğrendikçe, yaptıkları iş sıradan olmaya başlayacak ve sahip oldukları sorumlulukları, yetkileri yetersiz bulacaklar (Keser, 2006). Yapılan diğer bir araştırmada örgütlerde yönetsel bir unvan sahibi çalışanların bu unvana sahip olmayanlara karşın iş tatmininin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır (Hickson ve Oshagbemi, 1999).

Terfi uygulamalarının adil olarak yerine getirilmesi ve bu olanakların var olması iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir. Terfi beraberinde maaş ve statüde sağlamakta olup, bu imkanların var olduğunu bilen çalışanları iş tatmini yüksek olacaktır. Çalışan önünde ilerleme imkanlarının olmadığını ve ücretinin artmayacağı endişesinde olursa, işe karşı ortaya koyacağı gayretinde gereksiz olduğuna inanır ve işe karşı olumsuz tutumlar edinebilir. Bu durumda şikayetlere ve iş tatminsizliğine neden olur (Karakurt, 2009).

Başaran (2008)'a göre yükselme olanağının ne kadar sürede yapıldığı ve adaletli olup olmadığı işgörende iş tatmini sağlar. Ancak çalışanlar arasında da terfinin anlamı farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar için terfi psikolojik gelişme olarak anlamlandırılırken, bazı çalışanlar içinse onur elde etme, daha çok para kazanma anlamları taşımaktadır. Çalışanların terfiye bakış açısı farklılıkları nedeniyle, işe karşı tutum ve iş tatmininde de farklılıklar olmaktadır (Karakurt, 2009).

İletişim: Örgüt içi iletişim; iş görenlerin işin nasıl yapılacağını, kendilerinden beklentilerin ne olduğunu, yöneticileri ve diğer çalışma arkadaşlarının onun hakkında hangi düşüncelere sahip olduklarını anlamasına olanak sağlamaktadır. İletişimin yetersizliği veya yokluğu; stres, güvensizlik, iş tatminsizliği, devamsızlık, örgütsel bağlılıkta ve verimlilikte düşüş eğilimlerine yol açabilen bir belirsizlik ortamının oluşmasına neden olanak sağlayabilir (Bozkurt, 2008).

Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile arasında etkin bir iletişim kanalının var olması iş tatminini olumlu yönde etkiler. Yönetim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi ve örgütün başarılı olmasında da örgüt içi iletişimin sağlanması gerekmektedir. Diğer bir önemli nokta yöneticilerin iş görenlerle iletişim kurmada önemli roller üstlenmesi gerektiğidir; çalışanları ile mesafeli bir iletişim kuran yöneticiler çalışanın dünyasını fark etmekte zorluk yaşamakta ve çalışanların gerekli zamanda yöneticisine ulaşmasında zorluk yaşanmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar sürekli tavır ve davranış değişikliği gösteren yöneticilerle iletişim kurmak da zorlanacaktır (Özaydın ve Özdemir,2014).

Kararlara Katılma: Örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması ile çalışan motivasyonunun sağlanmasına yönelik çalışmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Günümüzde de en çok üzerinde durulan motivasyon yöntemlerinden biri çalışanların düşünce, fikirlerine önem verilmesi kararlara katılım noktasında çalışanlara fırsat verilmesidir.

Karar alma sürecinde kendisine fırsat tanınan çalışanlar, fikir ve düşüncelerinin önemli olduğunu düşünerek kendilerini değerli hissederler bu iş tatminini artıran bir faktördür. Karar alınırken buna katılma fırsatı bulan çalışan, karar uygulanırken de arkasında durarak kararı ve işini sahiplenir. Fikrinin önemsendiğini alman kararlarda gören çalışanın ayrıca örgütüne bağlılığı da artmış olacaktır (Karakurt, 2009). Bir çalışan göreceği işlerin planlamasında yer aldığında işini daha istekli yapmaktadır. Çalışanlar bu konuda hakkında isteklerini de kendilerine güvenleri arttıkça dile getirebilmektedirler.

Yapılan araştırmalara göre çalışanların işten ayrılmasında  ne sürdüğü sebeplerden biri de yöneticilerinin onları umursamamasıdır. Yöneticiler tarafından örgüt içerisinde oluşturulan katılımcı bir iklim çalışanların memnuniyeti üzerinde oldukça önemlidir. İnsanların kendi işlerini etkileyen kararlar üzerinde katılım veya etki sahibi olması daha yüksek iş tatmini sağlar (Luthans, 2010).

İş Arkadaşları ile İlişkiler: Çalışma ekibi veya grubu doğasının iş tatmini üzerinde etkisi vardır. İş ortamında dost canlısı, işbirlikçi ekip  yeleri birey için mütevazi bir iş tatmin kaynağıdır. Çalışma ortamı içerisinde birbirine destek olan, yardımcı olan tavsiyelerde bulunarak rahatlatan arkadaşlarının var olması kişinin iş tutumunu olumlu yönde etkileyecekti (Luthans, 2010).

Çalışanların hayata bakış açısı kendi bakış açısına uyan, başarılı sayılan bir grup içerisinde bulunması iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanların işlerinden beklentileri sadece para ya da somut başarı ile sınırlı değildir. Gündelik yaşantısının yarısından çoğunu çalışarak iş yerinde geçiren kişi aynı zamanda iyi anlaştığı iş arkadaşları ile sosyalleşmektedir. Bunun sonucu olarak çalıştığı işyerinde destekleyici iş arkadaşları bulunması daha yüksek iş tatmini sağlamaktadır (Akgündüz, 2006).

Örgüt Kültürü: Günümüzün küreselleşme koşulları nedeniyle ulusal ve uluslararası alanlarda şirketlerin yarışta var olabilmesi için rekabet güçlerini arttırmaları gerekmektedir. Bunun için çalışanların örgüt ile bütünleşmiş olmaları, çalıştığı kurum için özveride bulunabilmeleri büyük önem arz etmektedir. Örgütlerde ortak gücün varlığını simgeleyen bu güce örgüt kültürü denilmektedir.

İşletmelerin rekabet avantajına sahip olmalarında önemli bir role sahip olan örgüt kültürü; çalışanlara farklı bir kimlik veren, örgütle bağını artıran ve çalışanlar tarafından paylaşılan i  değişkenlerin tümüdür. Örgüt kültürü iş tatmini gibi somut olmayan ama birbirini tamamlayan pek çok faktörden meydana gelmektedir.

Mevcut araştırmalar, örgüt kültürünün örgütsel rekabet gücünün artırılması için önemli bir kaynak olduğunu göstermektedir. Son yıllarda, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisine giderek daha fazla dikkat çekilmektedir:

insanlar örgüt kültürüne yönelik çabaların örgütsel performansa ne kadar değişiklik getirebileceğini anlamaya çalışmaktadır (Zhang, 2008).

Eski ve yeni işgörenlerin şirketleri hakkında yorumlarda bulunabildiği online platform Glassdoor, yakın zamanda bir araştırma yaparak potansiyel işgörenlerin %58'inin şirket kültürü için maaştan daha önemli olduğunu belirttiklerini saptamıştır. İşlevsel durumda olmayan örgüt kültürü çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir (Ateş, 2020).

Sosyal İmkanlar ve Kurum İmajı: Sosyal imkanlar çalışanların işyerine bağlılığını, iş tatminini arttırarak; nihayetinde moral ve üretkenliğine olumlu katkı sağlamaktadır. Bu imkanlar ile pozitif işyeri kültürünün oluşmasının yanı sıra gerek çalışan gerek müşteri olsun paydaşlarının zihninde şirket hakkında olumlu bir imaj oluşması mümkündür.

Şirketlerin çalışanlarına sağladığı bazı sosyal imkanlar çalışanların işe tutumunu olumlu yönde etkilemekte ve iş tatmininin sağlanmasında önemli yer tutmaktadır. Günümüzde insan odaklı yönetim anlayışını önemseyen şirketlerin çalışanlarına özel sağlık sigortası, evlilik yardımı, doğum ve kreş yardımı, ikramiye, servis ağı, çeşitli markalarla yapılan indirim anlaşmaları vb. sosyal hizmetler sağladığı memnun edici şekilde görülmektedir.

Kurum imajı, şirketin nasıl bilindiği, insanların zihninde yarattığı genel izlenimleri ifade etmektedir. Olumlu bir kurum imajı, müşteri sadakatini ve güvenini artırabilir, yeni müşterileri çekebilir ve şirketin itibarını artırabilir. İç ve dış paydaşlar şirketi modern, güçlü, zayıf, güvenilir, kaliteli, yenilikçi olarak işletmeyi tanımlayabilmektedirler. Bu düşünceler şirketin paydaşlar üzerinde bıraktığı imajı simgelemektedir ve tercih edilebilirliğine katkılar sağlamaktadır. Bu durum nitelikli personelin de kuruma çekilmesinde etkilidir. Sosyal imkanlar, sosyal sorumluluklar, sürdürülebilirlik ve toplumsal katılım gibi konular şirketin pozitif bir kurum imajı oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Şirketlerin sosyal statüleri işgörenlerin tatmin kaynaklarından biridir. Çevreden kabul görmüş, iyi bir işletmede çalışmak işgörenler tarafından istenir.

Kimi için kamu kuruluşları iyi olarak kabul edilirken kimi için ünlü, kurumsal kimliğe sahip şirketler çekici olarak görülebilir. Bu konuda genellikle iyi kavramı iş güvencesi ile bağdaşmaktadır. Çalışan iyi olarak tanımladığı şirketin iş güvencesi sağlayan bir işletme olduğunu düşünmektedir (Karakurt, 2009).

1.4. İş Tatmininin Önemi ve Sonuçları

İş tatmini çalışanın değerler, normlar ve beklentiler algısından geçerek iş ve iş koşulları hakkında geliştirdiği içsel tepkilerden meydana gelmektedir. Bu nedenle, işe bağlılığın daha yüksek düzeyde olumlu sonuçlarla ilişkilendirildiği ölçüde, bireylerin iş talepleriyle başa çıkma kapasitelerini artırarak, problem çözme teşvik ederek arama ve yaratıcı davranışı artırarak hem görev hem de bağlamsal performansa katkıda bulunması beklenmektedir (Demerouti and Cropanzano, 2010).

Titiz çalışmasında (1991) iş tatmininin izlenmesi için muhasebe denetimine benzer şekilde kayıtların günlük olarak tutulması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticiler, sağlıklı bir iletişim yoluyla iş tatminini takından takip etmeli ev iş görenlerin ihtiyaç, isteklerini fark edebilmelidir. İşgörenlerin tutumu, işgücü devri, kalite, verimlilik, devamsızlık, kaza ve sağlık raporları gibi göstergelerde kayıt altında tutularak iş tatmini takibinin yapılması çalışanlarının iş tatmin düzeyleri hakkında işverenlere bilgi verecektir.

İş tatminini etkileyen faktörler kişiler arasında fark gösterebilir. Bunun yanı sıra iş tatmininin sağlanmasının sonuçları da kişiler arasında değişken olabilir. Bireysel özelliklerin farklı olması, işe karşı algılanan tatminini de etkilemekte ve çeşitlilik sağlamaktadır. Gününün büyük bir kısmını çalıştığı yerde geçiren iş görenin bu tatmininin yüksek olması özel yaşamı ve sağlığına da ciddi ölçüde etki etmektedir. Genel kabul gören anlayışa göre, çalışanın iş tatminini sağlaması genel olarak mutlu olmasına katkı sağlamakta, bu tatminin düşük olması, işe yabancılaşma, ilgisiz ve uyumsuz davranışlar ortaya çıkarmaktadır. İş tatminin yaşam tatminine etki eden en önemli faktörlerdendir (Iverson vd., 2000).

İş tatmininin sağlanmaması üstü örtülü şekilde işlerin yavaşlaması, iş verimliliğinin, işe karşı bağlılığın, başarının işe karşı hissedilen bağlılık duygusunun düşmesine; olumsuz tutum, şikayetler, iş kazaları ve işten ayrılmalarda artış olmasına sebep olmaktadır (Karakuş, 2011). Çalışanların tatminin sağlanması ve yüksek moral ile çalışmaları işgören ve iş düzenine aşağıda belirtilen pozitif etkileri sağlamaktadır.

-Morali yüksek çalışan görevlerini coşku ve yüksek enerji ile yerine getirmektedir.

-Çalışanlar bağlı oldukları kurumun zor durumlarında yüksek çaba ile çalışırlar

-Çalışanların işi yerine getirme arzusu yüksektir.

-İşgörenler, talimatlara, emirlere, yönetmelik ve kurallara uyarak olumlu bir disiplinin oturmasına katkı sağlar.

-İşgörenler örgütlerinin amaçları doğrultusunda iş birliği yaparlar.

-İş tatmini sağlanmış, morali yüksek çalışanlar; örgütte devamsızlık ve işten ayrılmalar ile iş gücü devir hızını azaltarak, buna bağlı maliyetlerin düşmesine katkı sağlarlar.

İş tatmini ile çalışanın sağlığı arasındaki ilişki hakkında yapılan çalışmalarda iş tatmini olmayan çalışanların sıkça hastalandığı görülmüştür. Bunun dışında iş tatmini sağlanmış çalışanlar işyerinde, toplumda ve aile çevresinde olumlu davranışlar içerisinde bulunmaktadır. Tatminsiz çalışan iş ve sosyal yaşamında sorunludur, bu sorunları ailesine yansıtarak onların da mutsuz olmasına neden olur (Özkalp ve Kirel 2016). İş tatmini var olan kişi işine zamanında gelir, devamsızlık yapmaz, işi benimseyerek çalışır. Bu kişilerin işten ayrılma isteği de oldukça düşüktür. İş tatminsizliği sonucunda kamu ve özel sektör kuruluşları her yıl nitelikli iş gücünde kayıplar yaşanır. Bu da beraberinde iş gücü maliyetlerini arttırmaktadır (İşcan ve Timuroğlu 2007).

İş tatmini konusunun İnsan hayatındaki önemi oldukça nettir. Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde; iş tatmini hakkına üç husus dikkat çekmektedir. İlki iş tatminsizliği yaşayan çalışan isten ayrılma, başka işe geçme yollarının arayışında olur ve yaptığı işten kaçma eğilimdedir. Bu durum örgütü zarara uğratar. İkinci husus; iş tatmini yüksek çalışanlar sağlıklıdır daha uzun yaşar. Araştırmalara bakıldığı iş tatminsizliğinin kişilerde baş ağrısı, kalp hastalıkları başta olmak üzere sağlık sorunlarına neden olduğu ve kişilerin sık rapor aldıkları görülmektedir. Üçüncüsü; iş tatmini yüksek olan dolayısıyla mutlu olan çalışan devamsızlık yapmaz işine mesai saatinde gelir. Bu durumda çalışanın olumlu davranışları işyerinin dışında aile ve toplum yaşamında da devam eder. Bu insanlar hayata karşı daha optimistiktir. Tatminsiz çalışan ise işyerinde sorunludur, bu sıkıntılı durum aile ve sosyal yaşantısını da olumsuz etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2016).

Yüksek iş tatmini, modern örgütlerde örgütsel verimliliğin artmasına, çalışan devrinin azalmasına ve iş stresinin azalmasına etkili bir şekilde yol açar. İş tatmini işyerinde olumlu bir ortam yaratır ve kurumun daha yüksek gelir elde etmesini sağlar. Kuruluşlar, çalışanlarının yüksek iş tatmini seviyelerini artırmak için sistematik yönetim ve liderlik stratejileri oluşturmaktadır. Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, enerjik bir şekilde daha yüksek düzeyde iş performansı sergileyeceklerdir (Kasemsap, 2017).

“İş tatmininin sonuçları, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır.” denilmektedir (Karakuş, 2011).

İş tatminsizliğinin çalışanlar üzerinde hayal kırıklığı oluşturduğu ve bu durumun kişiyi saldırgan bir bireye dönüştürdüğü ileri sürülmektedir. İş tatminsizliği yaşayan işgörenler, üretkenlik dışında davranışlarda bulunabilir ve

kurumlarına karşı olumsuz tutumlar içerisinde olur. Bu durum bulaşıcıdır, olumsuz tutumların diğer çalışanlara yansması ve onlarıda negatif yönde etkilemesi muhtemeldir (Sayid, 2017).

İş tatmini bireysel ve kurumsal yöne sahip önemli bir kavramdır. Çalışanın işini severek, özümseyerek gerekenleri yapması, hem kişinin ruhsal yaşamı hem de çalıştığı kurumun başarı grafiğı için önemlidir. İş tatmini yüksek olan kişilerin olumlu duygular içerisinde bulunması özellikle günümüzün uzun ve zorlu çalışma koşullarında yüksek bir öneme sahip olmakla beraber sonuçları örgütü, kişiyi, ailesini ve toplumu ilgilendirmektedir. Tatminsiz çalışanın işyeri ve dışındaki yaşamında mutsuz olduğu söylenebilir. Bu durum ne yazık ki toplumun çekirdek yapısı olan aileye de yansıyabilmekte ve sonuç olarak topluma tesir edebilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

İş performansı birçok çalışmaya konu olmuş ve çeşitli tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Genel olarak iş performansı, çalışanın işini iyi yapıp yapmadığını ölçmektedir. İşgörenlerin örgütün belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi adına ortaya koydukları çabanın toplamı olarak da adlandırılır. Üretim ve örgüt psikolojisinin kritik bir bileşeni olan iş performansı insan kaynakları yönetiminin de önemli bir parçasıdır. Örgütün verimliliği ve başarısı için iş performansının takip edilmesi ve artırılması için çalışmalar içerisinde olunması gerekmektedir. Bu bölümde iş performansı alan yazını, performansını etkileyen etmenler ve performans değerlendirme konularına yer verilmiştir.

2.1. İş Performansı

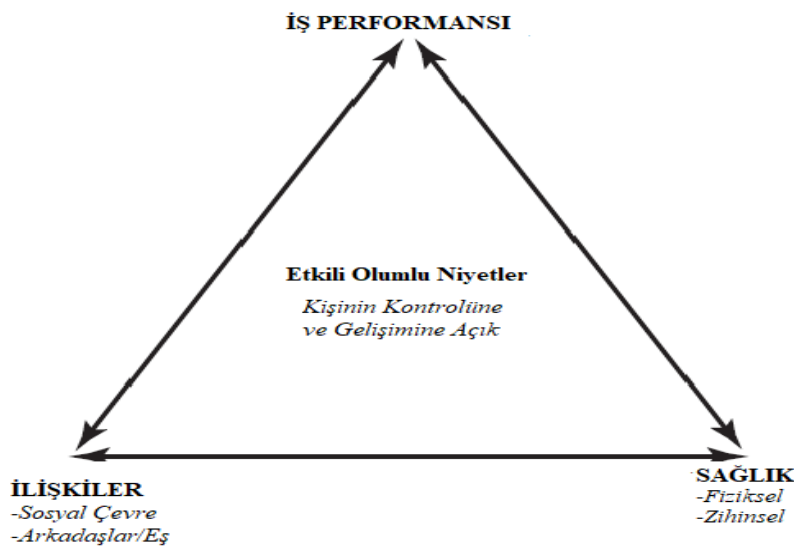
Vroom (1964) yılında performansın ilk tanımlarından birini; $\text{performans} = f(\text{yetenek} \times \text{motivasyon})$ şeklinde yapmıştır. Çalışanların yeteneğin dışında motivasyona da sahip olması gerektiğini belirten bu açıklamaya göre, yetenek veya motivasyonun sıfır olması halinde istenilen performans elde edilemeyecektir. Bu konuda diğer bir formül ise; $\text{performans} = \text{bireysel özellikler} \times \text{işgörenin ortaya koyduğu çaba} \times \text{örgüt desteği}$ şeklindedir ve örgütsel etmenlerin önemini vurgulamaktadır. Örgütün büyüklüğü, örgüt kültürü, çalışanlar arası ilişkiler vb. faktörler iş performansını etkileyen önemli hususlardır (WEB 1).

Vroom (1964), Porter ve Lawryer (1968), Steers ve Porter(1975) gibi araştırmacıların çağdaş motivasyon teorileri çatısı altında, iş performansını üç değişken çevresinde açıkladığı görülmektedir. Bunlar; motivasyon düzeyi, yetenek ve rol açıklığıdır. Son yıllarda yapılan çalışmalar da işgören performansının belirlenmesinde bu üç değişkene yöneldiği ortaya çıkmıştır. Campbell'a göre kurumun amaçları ile ilgili davranışlar üç grupta incelenmeli. Görev performansı; hammaddenin mala dönüştürülmesi, hizmet sunma, planlama yapma, koordinasyon oluşturma ve denetleme faaliyetleri. Bağlamsal/vatandaşlık

performansı; çalışkanlık, grup çalışması, kurumsal politikalara uyumlu, proaktif bir çevre oluşturulması. Uyarlanabilir performans; bir işgörenin istenilen çıktıları ortaya koyabilmesi için dış çevre şartlarına uyum yeteneğidir (Güngören, 2017).

Murphy'nin (1989) iş performansı tanımı; sonuçlara değil davranışlara odaklanılması üzerinedir. Çalışanların istenen sonuca ulaşmanın kolay yolunu bulması süreçte yer alan diğer önemli davranışların göz ardı edilmesine sebep olabilir ve örgüt için olumlu sonuç vermeyebilir. Davranış, performans ve sonuçlar farklı şeyleri ifade eder. Davranışlar, çalışanların işyerindeki fiili hareketleridir. Performans, örgütün etkinliği hakkında olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilen davranışlardır ve sonuçlar, performansa bağlı olarak farklılık gösteren örgütün amaçlarına ulaşmasında fayda sağlayan çalışan gayretinden etkilenen çıktılardır (Walter vd. 2003).

Pozitif psikolojinin terapi, esenlik, eğitim, aile hayatı, sosyal ilişkiler ve toplumdan daha önemlisi örgütsel davranış ve yaşam için de önemli etkileri vardır. Sağlık (hem fiziksel hem de zihinsel), ilişkiler (hem yakın hem de sosyal) ve iş performansı arasında önemli bir ilişki olduğuna dair araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Bu basitçe HRW (Sağlık, ilişki ve iş) refahı olarak adlandırılabilir. İşbaşında öğrenme, gelişim, değişim, eğitim faaliyetlerinin başarı ile yürütülebilmesine sağladığı avantajlarla iş performansını artırmaktadır (Luthans, 2015).



Şekil 5: The H-R-W Modeli- Sağlık, İlişki ve İşin Etkileşimi (Luthans, 2010)

Performans genel anlamda hedeflenmiş ve planı yapılmış faaliyetin sonucunda nicel olarak ve nitel olarak elde edileni yansıtan bir kavramdır. Bu noktada gerçekleştirilen faaliyetin sonucunun bir değerlendirmeye tabi olması gerekmektedir (Akal, 2002).

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere görev aldıkları örgütlerde belirli zaman ve çaba harcamaktadırlar. Bu çabanın sonucu çalışanların iş performansını ifade eder. İş performansı; mükemmel, çok iyi, iyi kabul edilebilir, kabul edilemez olabilir. Çalışanların göstermiş olduğu çabaları istenilen seviyelerde ise ödüllendirilmesi iş tatminini artırır (Barutçugil, 2002).

İş performansının artırılmasına yönelik çabalar sadece çalışan tarafından değil yönetim tarafından da ortaya konulmalıdır. İş performansı çalışanın yeteneklerinin işletme başarı ölçütleri ile karşılaştırılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005). Performans kişilik özellikleri, yetenek ve kapasite ile de alakalı olup, kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Zaman içinde aynı kişilerin performansında dahi değişim olabilmekte ve birçok faktör bu değişime etki etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından performans; verilen işin gereği olan, belirlenen standartlar çerçevesinde işin yapılıp yapılmadığı ve istenilen sonuca ne kadar yaklaşıldığıdır. Bir işgörenin performansı, kişisel yeteneklerine ve özelliklerine uygun işi istenilen ya da kabul edilebilir sınırlar içerisinde yerine getirmek üzere ortaya çıkardığı ürün, hizmet veya çalışmadır (Özen, 2011).

İşgörenlere verilen işin ne derecede gerçekleştirildiği veya işi yapabilme kapasitelerinin ölçülmesi, günümüz kurumlarında da ortaya çıkan bir problemdir. Bu problem beraberinde performans kavramının önemine işaret etmektedir. Çalışanların işi yapma hareketlerinin sonucu olan ve işgörenlerin bulundukları bölüm ile kurumun hedeflerine nitelikli katkılarının toplam ölçüsü olarak da ifade edilen performans, yöneticiler açısından da önemli bir konudur. Çalışanların performansının yükseltilmesi yöneticilerin öncelikli görevleri içerisinde yer almaktadır (Yılmaz, 2015).

Havacılık sektöründe iş performansının artırılmasına yönelik çalışmalarda teknolojik sistemlerin, bilgi işlem sistemlerinin ve insan faktörünün uyumlu olması da gerekmektedir. Bu sektör çalışanlarının aldıkları eğitimler beraberinde havacılık sistemleri kullanımında da gerekli performansı ortaya koymaları beklenmektedir. Böylece sektörün en önemli kriteri olan uçuş emniyetinin sağlanmasında maksimum faydalar elde edilecektir (Turhan, 2007).

2.2. İş Performansı Alan Yazını

Vroom (1964), Porter ve Lawyer (1968), Steers ve Porter (1975) gibi isimler iş performansını, çağdaş motivasyon teorileri kapsamında üç değişken etrafında incelemişlerdir. Bu değişkenler; motivasyon düzeyi, yetenek ve rol açıklığıdır (Steers, 1977). Günümüzdeki araştırmalar da iş gören performansını belirlemede bu faktörlerin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Lutham vd. (1978) hedef belirleme teorisine katkılarda bulunmuş ve hedefin zorluğu ile performans ilişkisine dikkat çekmiştir. Lutham'a göre hedefin zorluğu performansı arttırmaktadır. Özellikle bir hedef belirlenmesi, belirlenmemiş veya genel hedefe göre daha yüksek performans sergilenmesini sağlayacaktır. Sonucu belli hedefler ise performansa etki etmez sadece özellikli hedefler performansı etkilemektedir. Lutham'ın beyaz yakalılara yönelik yaptığı aynı araştırma; performans arttırmada parasal ödüllerin hedef belirleme süreci kadar etkili olmadığı ortaya çıkarılmıştır (Güngören,2017).

Campbell, örgütün kuruluş hedefleri ile performansı ilişkilendirmiş ve 3 grupta incelemiştir. 1) Görev performansı; üretim, hizmet sunma, planlama, koordinasyon ve denetleme gibi faaliyetler, 2) Vatandaşlık performansı; çalışan olma, ekip olarak çalışma, örgüt politikalarına uyum, pozitif bir çevre oluşturarak örgüte katkı, 3)Uyarlanabilir performans; işgörenin istenen sonuçların kazanılması yolunda zorlu olabilen dış çevre durumlarına uyumudur (Lin ve Lin, 2013).

Luthans (2002) pozitif psikoloji ve örgütsel davranış hakkında yaptığı araştırmada; pozitif düşüncenin personel performansını arttırmak amacıyla kullanılması gerektiği ve bunun için de çalışan seçimi programları, işyerinde

öğrenme programları, geliştirme programları, yönetim programları, yönlendirme programlarının kullanılmasını önermiştir. Sonentag (2002), örgüt psikolojisi açısından iş performansını üç farklı açı ile ele almıştır. İlki, kişisel farklılıklar perspektifidir ve çalışanın kişisel özelliklerini ifade eder. İkincisi, durumsal perspektiftir ve performansı engelleyici yada kolaylaştırıcı durumları inceleyerek hangi durumun performansı arttırdığına cevap arar. Sonuncusu ise performans düzenleyici perspektif, sürece odaklanır. Performansın gerçekleşme sürecini nasıl gerçekleştiğini inceler. Gelişen, değişen, öğrenen örgütlerin performansı ve verimliliği artacaktır.

Brooks (2005) iki şekilde performansı ödüllendirme yöntemi olarak iki grup belirtmiştir. Birincisi içsel ve maddi olmayan ödüller; tanınma, sorumluluk ve terfiyi ifade etmektedir. İkincisi dışsal ödüller; ücret ve fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi, başka menfaatler tarzında somut ödüllerin verilmesini kapsamaktadır. Gümüştakin ve Özdemir (2005) de performansı etkileyen faktörleri sınıflara ayırmıştır. Bunlar, a) çalışma koşulları; fiziki çalışma koşulu, örgüt politikası, örgüt amacı, araç ve gereç yetersizliği, yanlış süreç dizaynı, yetersi iletişim, otorite eksikliği, yetersiz iletişim, çalışan yeteneklerinin üzerinde beklentidir. b) kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, dil, tecrübe, tutum, algı, yetenek, psikolojik durum ve yönelim gibi özellikler c) toplumsal faktörler; aile, sosyal ortam, dernek vb. d) çevresel faktörler; gelir dağılım düzeyi, eğitim, yasalar, yönetmelikler, siyasal etkenler gibi etkenleri ifade etmektedir. Bu etkenlerin işgören performansını olumsuz etkilediği ayrıca baskı ve stres ortaya çıkararak ruhsal mutsuzluğa neden olduğu da alan çalışmalarında ortaya çıkarılmıştır (Güngören, 2017).

2.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İnsanlar hayatlarını idame ettirebilmek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacı ile çalışır ve bu çalışmalarının karşılığını maddi, manevi olarak almak isterler. İşgörenlerin işletmelerinden başlıca beklentileri; övgü, takdir, onaylanma, performansı hakkında geribildirim alma, terfi, öneride bulunabilme, maaş artışı,

parasal ödüller, kendini geliştirmesine ayırabileceği zaman ve kişisel gelişim için destek görmek olarak sayılabilir (Barutçugil, 2002).

Çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu hangi sosyo-kültürel yapıdan geldiği, ücret seviye algısı, uzmanlığı gibi hususlar iş performansını etkilen bireysel faktörler içerisinde yer almaktadır.(Ergun, 2008) Çalışılan kurum açısından iş performansını etkileyen faktörlere bakıldığında, işi yapmak için kullanılan araç-gereçlerin eksik olması, teknik imkansızlıkların var olması, iş bölümünün sağlıklı yapılmaması, iletişimin yetersiz veya sorunlu olarak var olması, yönetici otoritesinin yetersizliği, çalışanlardan yetenekleri ve bilgilerini aşan bir çalışma performansı beklenmesi gibi etkenler ortaya çıkmaktadır (Akalin, 2019). İş performansını etkileyen çevresel faktörler ise; ekonomik faktör (gelir düzeyleri, gelir dağılımları), siyasal faktör (yasalar, yönetmelikler), kültürel faktör (din, eğitim) olarak belirtilmektedir (Gökgöz, 2013).

Yapılan çalışmalar bir araya getirildiğinde iş performansını etkileyen etmenleri üç başlıkta gruplandırmak mümkündür.

Bireysel Faktörler: Kişilerin algılama seviyesi, yetenekleri, zor şartlar altında başarma, karar verme gibi kişisel özellikleri beraberinde kişilik yapısı ve fiziksel özellikleri iş performansının etkileyebilmektedir.

Örgütsel Faktörler: Turhan'a göre (2007) İşin gerçekleştirildiği ortamın fiziksel durumu (iş ekipmanları), örgüt kültürüne sahip olunması, iş arkadaşları ile iletişim, yönetsel durumu, kariyer-eğitim olanakları, ortak amaç ve şirkete bağlılık vb. etkenler iş performansını etkileyebilmektedir. İşgörenlere dengeli iş yükü dağıtımı, yetki, doğru iş doğru eleman eşleştirmesinin var olması.

Çevresel Faktörler: Emniyet, güvenliği sarsabilecek riskler, teknolojiye uyum problemleri, rekabet ortamı, yasal düzenlemelerin getirdiği sorunlar, sosyal hususlar ve ekonomik hususlar.

Kişilik ölçümleri, günümüz çalışanlarının öğrenme ve anlamalarında önemli bir etken olduğu için çalışan analizi ve seçiminde yaygın olarak kullanılmaktadır. Birçok kişilik özelliği yıllar boyunca araştırılmış olsa da performansla olan ilişkisi

açısında beş kişilik boyutu öne çıkmaktadır. Bunların vicdanlılık, dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, duygusal istikrardır (Luthans, 2015).

2.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme ile ilgili ilk çalışmalar 1900'lü yıllarda Amerika'da kamu kuruluşlarında yapılmıştır. Sonrasında F.Taylor'un verimlilik hakkında yaptığı uygulamalar ile bilimsel olarak performans değerlendirme örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır. 1920-1930'larda saat ücreti karşılığı çalışanlarda uygulanacak ücretlerin belirlenmesinde akılcı bir sistem kurma çalışmaları başlamış ve ilk "işçi değerlendirme" planları geliştirilmiştir. Buna "liyakat değerlendirme" adı verilmiştir (Karakurt, 2009). 1950'lerde performans değerlendirme işletmelerin içerisine girmiş, çalışan ve yönetici değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir. Ülkemizde 1948 yılında öncelikle Karabük Demir Çelik Fabrikaları ardından Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi, Devlet Demir yolları gibi kuruluşlarda ve daha sonra özel sektör kuruluşlarında uygulanabilmektedir (Bingöl, 1997).

Etkinlik dereceleme, liyakat değerlendirme, başarı değerlendirme olarak da anılan performans değerlendirme; işgörenin işyerindeki başarısı, davranışları ve iş alışkanlıkları gibi niteliklerini diğer çalışma arkadaşları ile kıyaslayan sistematik bir ölçümdür (Karakurt, 2009). Performans değerlendirme; belirli standartlar çerçevesinde karşılaştırma ve ölçme yardımları ile çalışanların işyerindeki durumlarının değerlendirilmesi eylemidir. Böylece işgörenler belirlediği hedefleri gerçekleştirip gerçekleştiremediğini, yetenek ve isteklerinin ortaya koydukları çalışmalarının çıktısını ve kişisel başarılarını değerlendirebilir. İş başarısı performans değerlendirme yardımı ile ortaya çıkarılabilmektedir (Akdemir, 2009).

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi anlayışının uygulanmaya başlamasıyla komuta-kontrol işlevi de yerini liderlik modeline bırakmıştır. Bu dönüşüm performansın örgütün amaçları ile uyumlu hale getirilmesi gereksiniminden ortaya çıkmıştır. Başka bir açıdan incelendiğinde performans değerlendirmesi; bilgi alışverişi, hata ve başarılar konusunun paylaşımı, ortak çalışma, eğitime, gelişime büyük katkılar sağlayan sürekli değişimi barındıran bir

süreçtir. Ayrıca çalışanın işindeki başarısı, tutumu, davranışları, ahlak durumu dahi özelliklerini bütünleyerek değerlendiren ve çalışanın örgüt verimliliğindeki başarısını ortaya çıkaran bir araçtır (Barutçugil, 2002).

Örgütlerde performans değerlemenin asıl amacı, işgörenlerin performansı ile ilgilini değerlendirmelerin yapılarak, gelişim ihtiyacı duyan noktaların anlaşılması, terfi-ödüllendirme ilişkisini kurmak, çıktılar hakkında karar vermek ve insan kaynaklarına dair bilgi ortaya çıkarmaktır. Tanımlamalara bakıldığında, performans değerlemenin hem örgüt hem de işgörelere fayda sağlayan çok yönlü bir araç olduğu anlaşılmaktadır (Karakurt, 2009).

Araştırmacıların bazıları performans değerlemeyi, işgörenleri ödüllendirme mekanizması olarak düşünmüştür. İşgörenler yetenek ve kuruma sağladıkları ölçüsünde ödüllendirilmedir. Bu kendilerinden umulan performansı ortaya çıkarmaları için itici bir güce sahiptir. Griffin (2014)'in çalışanların adaletli bir ölçme, değerlendirme sonucunda ödüle sahip olacaklarını bilmeleri, işe karşı olan çabalarını arttıracaktır (Güngören, 2017).

“Havacılık Yönetimi” isimli çalışmada ise performans değerlendirme sistemi, “önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünlerin, hizmetlerin ve/veya sonuçların birlikte değerlendirilmesine yönelik analitik bir süreç” olarak tanımlanmıştır (Kuyucak vd. 2016).

2.4.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmede klasik olarak kabul edilen günümüzde de kullanılan yöntemlerin dışında uygulamada ortaya çıkan problemlere yönelik, objektif değerlendirme yapabilmek amacıyla geliştirilmiş modern yöntemlerde mevcuttur. İşletmeler çalışanlarının nitelikleri ve örgütün amaçlarına yönelik olarak bir ya da birkaç değerlendirme yöntemini bir arada kullanabilirler (Barutçugil, 2002). Çalışanların performans seviyelerinin belirlenerek, gerekli olması durumunda iyileştirilmesi için birçok farklı yöntem ortaya çıkarılmıştır. Klasik yöntemlerin uygulamada ortaya çıkardığı aksaklıkları gidererek, objektif değerlendirmeler yapabilmek adına yeni yaklaşımlar benimsenmiş bunlara

modern/çağdaş yöntemler adı verilmiştir. Literatüre bakıldığında yazarlardan bir kısmının performans değerlendirmeyi klasik performans değerlendirme ve modern performans değerlendirme olmak üzere iki başlık halinde ele aldığı söylenebilir (Karakurt, 2009).

Performans değerlendirme diğer isimleri ile geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Geleneksel yöntemin amirin görüşlerini önemseyen tek boyutlu bir yöntem olması ve günümüz ihtiyaçlarına cevap vermemesi; yönetici, çalışan, iş arkadaşı, müşteri gibi çok boyutlu ve ihtiyaçları karşılayan modern yöntemlerin geliştirilmesine sebep olmuştur.

Gümüştekin ve Öztemiz (2005) grafik değerlendirme yöntemi, davranışa dayalı sıralama yöntemi, davranışsal gözlem yöntemi ve 360 derece değerlendirme yöntemini başlıca modern performans değerlendirme yöntemleri olarak belirtmiş ve eksik kısımları giderilerek iyileştirilen geleneksel yöntem ile diğer bazı modern değerlendirme yöntemlerini ise aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Güngören, 2017);

1. Derecelendirme
2. İş boyutu
3. Kontrol listesi yöntemi
4. Değerleme merkezi
5. Kritik olay yöntemi
6. Zorunlu dağılım
7. Sıralama
8. Çiftleri karşılaştırma
9. Direkt indeks
10. Standartlar
11. Sınırlı kullanımlı yöntemler
12. Psikoteknik test ve psikolojik analiz

Barutçugil ise performans değerlendirme yöntemlerini üç başlık altında toplamıştır (2002);

1. Bireysel performans standartlarına dayalı olan yaklaşım
2. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı olan yaklaşım
3. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı olan yaklaşım

Bireysel performans standartlarına dayalı olan yaklaşımda, işgörenler ortaya çıkardıkları iş, sonuç ve hedefler doğrultusunda oluşturulan bireysel ölçütlere göre değerlendirilmektedirler. Hedeflerle yönetim tekniği, çalışma standartları yöntemi, direkt indeks yöntemi, metin değerlendirmesi gibi yöntemler bu kapsamda örnek olarak verilebilir.

Ortak performans standartlarına dayanan yaklaşımda, çalışanların iş performansı kendi işinin görev ve sorumlulukları kapsamında ele alınarak ne kadarını gerçekleştirdiği açısından değerlendirilir. Diğer çalışanlardan bağımsız olarak yapılan bu yöntemde değerlendirme kriterleri birden fazladır ve bazen belirli gruplar için ortak kriterler belirlenebilir. Kontrol listesi, kritik olay değerlendirmesi, grafik değerlendirme yöntemleri, davranışsal temellere göre dereceleme ölçekleri, zorunlu tercih sıralaması yöntemi bu kapsamda örnek olarak gösterilebilir.

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımda, bireylerin iş performansı diğer çalışanlar ile karşılaştırılarak değerlendirilir. Çalışanların iş performansının karşılaştırılması ile hangi çalışanın ödüllendirileceği veya terfi alacağını belirlenmesinde kullanılabilir. Çiftli karşılaştırma, birbirinin yerini alma-alternatif sıralama, zorunlu dağılım gibi teknikler bu yaklaşıma örnek olarak verilebilir (Barutçugil, 2002).

2.4.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirmesi; iş performansının gerçekleşme düzeyi hakkında bilgi verir. Performans değerlendirme çıktıları örgütün yöneticilerine doğru karar verme konusunda yardımcı olmaktadır.

İnsanlar yetenekleri ve özelliklerine göre bazı durumlarda ise çevreleri ve sahip oldukları ilişkilere göre işe alınırlar. Yetenek ve özellikler eğitim yolu ile

geliştirilebilir ancak amaç ve değerler konusunda çalışan ve yöneticiler hem fikir olmalıdır. Özellikle iş disiplini, iş ahlakı, kalite, zaman, maliyet ve örgüt kültürü gibi konularda çalışan ve yöneticilerin aynı inanç ve değerlere sahip olması önem arz etmektedir. İşe alım sürecinde ölçülemeyen yetenek, özellik, amaç ve değerler etkin bir performans sistemi sayesinde erkenden ortaya çıkarılabilir. Eksik veya geliştirilmeye açık bulunan yetenek ve özellikler eğitim yolu ile iyileştirilir; inanç ve değerler farklı ise iş ilişkisi erkenden sona erdirilebilir (Barutçugil, 2002).

Performans ölçümlerinin örgütlerde cevap olacağı başlıca sorular şu şekildedir; İşlerin hangi ölçüde iyi yapıldığı, hedeflenen sonuca ne düzeyde ulaşıldığı, yerine getirilen işlerin hedeflere faydası, işlerin şirket performansına katkısı, stratejilere uygunluk yerine getirilmiş mi, temel ilkeler üzerinde mi ilerlenmiş, doğru tarafta iyiye yönelik mi ilerleniyor (Akal, 2002).

Çalışanı motive edici faktörlerden biri de performans değerlendirmesinin ardından yapılan geri bildirim ve sonuçlarını geliştirici planların var olmasıdır. Geri bildirim çalışanlara kariyerleri açısından nasıl ilerlediklerini göstermektedir. Ayrıca yapıcı ve özgüvenlerini arttırıcı geri bildirimler memnuniyetlerini arttırmaktadır (Altaş ve Kuzu, 2016).

Bakan ve Kelleroğlu (2003) performans değerlendirme çıktılarının; yönetim kararları düzeyinde; ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik planlama, eğitim planlama, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme çalışmaları, sözleşme yenileme ya da işten çıkarma, diğer insan kaynakları uygulamaları gibi alanlarda fayda sağlayacağını belirtmiştir.

Uğur (2003) performans değerlemenin işletme amaçlarının yerine getirilmesindeki rolünü aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

Yönetim davranışlarının geliştirilmesi: İş görenlerin performans değerlendirme sonuçlarını bilmeleri üst ve altların birbirlerini tanımada ve birbirlerinden beklentilerini anlamada imkan sağlamaktadır. Bu yönetim davranışlarının beklenti ve ihtiyaçlar yönünde geliştirilmesinde fayda sağlamaktadır.

İnsan kaynakları çalışmalarının planlanması: Terfi ve tayin işlemlerinde performans değerlendirme çıktılarından faydalanılmaktadır. İnsan kaynakları çalışmalarının planlanmasında çalışanların performanslarının değerlendirilmesi bu yönde şirketin gelecekte nicelik ve nitelik bakımında ihtiyaç duyacağı personelin belirlenmesi açısından performans değerlendirme kritik öneme sahiptir.

Eğitim ihtiyacının ortaya çıkarılması: Eğitim ihtiyacının alanları ve boyutu performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların yetersiz olduğu konular ile bu ihtiyacın giderileceği eğitim türü performans değerlendirme çıktılarına göre yönetici veya uzmanlar tarafından belirlenir.

Ücret ve ödül sistemlerinin değerlendirilmesi: Ücret adaletinin yerleştirilmesi, çalışanın çalışmayan personelden farkının ortaya çıkarılması ve performans değerlendirme çıktıları ile ücretlendirme, ödüllendirme günümüzde sıkça kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi önceden belirlenmiş bir zaman çizelgesinde ortaya çıkarılan ürün ve hizmeti miktar ve niteliği bakımından değerlendirerek, güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesini sağlar. Zayıf ve başarısız olunan noktaların belirlenerek bunların gelişim yolları, çalışanların sorumluluk, görev paylaşımında kapasiteleri ve yeni hedeflerin değerlendirilmesi işgören ile paylaşılır. Bu geri bildirimler çalışanların iş tatminini sağlanmasında kritik bir rol üstlenip iş performansını artırılmasına fayda sağlamaktadır. Çalışanların performansının sistematik olarak belirli yöntemlerle değerlendirilmesi; eğitimlerin planlanması, kariyer planlarının yapılması bütünsel performans yönetiminin önemli bir parçasıdır. Özellikle havacılık sektöründe insan faktörünün etki ve önemi büyüktür. Ortaya çıkabilecek emniyetsiz durumları engellemek, müşteri memnuniyetsizliğine fırsat vermemek açısından bireysel performans değerlendirmeleri periyodik olarak yapılmalıdır (Güngören, 2017).

Barutçugil (2002), performans değerlendirmesinin önemini vurgulayan, örgütleri bu değerlendirmeye yönlendiren nedenler ve beklentileri şu şekilde sıralamıştır;

-İyi bir performans değerlendirme işgörenlerin işi nasıl yaptıklarını yansıtır ve onları endişeden uzaklaştırır.

-Zamanında ve pozitif geri bildirimler çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyerek verimliliklerini artırır.

-Doğru bir performans değerlendirme yöneticinin işi ve çalışanı gerçek anlamda anlamasını sağlar ve üst yönetime değerli bilgiler sunar.

-Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme oturumları iş kalitesi konusunda beklenmeyen durumların ortaya çıkmasını azaltır.

-Ödüllendirme ve ücret belirlenmesi konularında kolaylık sağlayarak, objektif olunmasına yardım eder.

-Terfi ve farklı görevler verilmesi noktasında nitelikli ve doğru eleman seçimini kolaylaştırır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE FONKSİYON YAYILIMI

Kalite Fonksiyon Yayılımı; müşteri beklenti ve isteklerini belirlemek, elde edilen bilgileri ürün ve hizmet karakteristiklerine aktarmak üzere kullanılan bir tekniktir. Bu teknik ürün ve hizmet planlaması veya iyileştirme yapılacak alanların belirlenmesi gibi kritik konularda örgütlere çeşitli faydalar sağlamaktadır.

3.1. Kalite Fonksiyon Yayılımı'nın Tarihçesi

İlk olarak 1966 yılında Japonya'da Dr. Yoji Akao tarafından müşteri odaklı ürün geliştirme metodolojisi olarak önerilmiştir. 1970'li yıllarda Japon otomotiv şirketleri Hino Motors ve Toyota firmalarının hayata geçirdiği QFD Toyota'nın raporuna göre 1984 yılında yeni ürün başlangıç maliyetini %61 oranında azaltmıştır (Fonseca vd., 2020).

Tokyo Tamagawa Üniversitesinde Endüstri Mühendisi olan ve Japonya'da toplam kalite çalışmalarının önemli isimlerinden olan Yoji Akao, 1983 yılında American Society for Quality Control (ASQC) isimli dergide yayımlanan bir makalesi ile Kalite Fonksiyon Yayılımını ABD ile tanıştırmıştır. 1980'lerde Ford Motor ve 3M Company gibi şirketlerinin bu metodu kullanmasıyla da popülerliği artmıştır (Çinpolat, 2007).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki uygulama örneklerinin ortaya çıkmasıyla KFY hakkında 1984-1988 yıllarında ilk kitap yayımlanmış ardından yöntemi hizmet sektörü şirketleri de uygulamaya başlamıştır (Öter ve Tütüncü, 2001). 1997 yılına gelindiğinde ABD'de bu yöntemi uygulayan şirket sayısı da 100'ü geçmiştir. Hewlett Packard, Kelsey Hayes Corporation, Motorola, Buidd Corporation, Digital Equipment, Hewlett Packard, , AT&T,ITT, NASA, Eastman Kodak, Goodyear, Xerox, Polaroid, NCR, General Motors gibi firmalardan bunlarda bazılarıdır (Kim ve Park, 1998). Türkiye ise Arçelik firmasının bulaşık makineleri üzerindeki çalışması ile 1994 yılında KFY ile tanışmıştır (Öter ve Tütüncü, 2001).

3.2.Kalite Fonksiyon Yayılımının Tanımı, Amacı ve Kazanımları

Orijinal adı “Hin, Shitsu, Kino, Ten Kai”dir. İngilizceye “Quality Function Deployment” olarak tercüme edilmiş (Revelle vd.) olan bu teknik Türkçede “Kalite Fonksiyon Yayılımı, Kalite Fonksiyon Dağılımı, Kalite Fonksiyon Göçerimi” gibi isimlerle anılmaktadır (Yenginol, 2000).

Kalite Fonksiyon Yayılımı, bu yöntemin temellerini atan Akao tarafından (1990) “Müşteri tatminini amaçlayan, müşteri gereksinimlerini tasarım hedefleri haline getirip bunların en önemli kalite güvenceleri olmasını sağlayan ve bu anlayışın üretimin her noktasında kullanılmasını gerekli kılan, kalite tasarımının geliştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır.

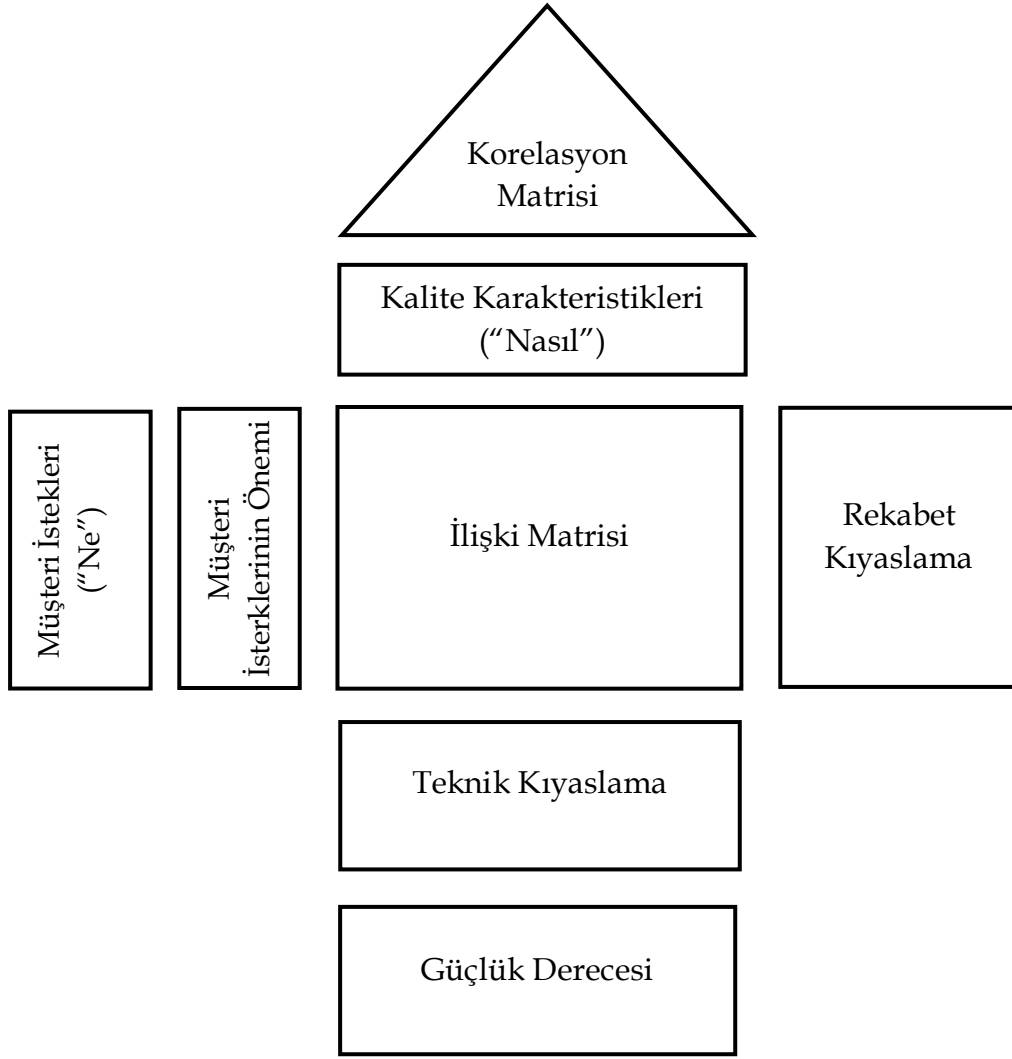
Kalite Fonksiyon Yayılımı; müşteri istek ve beklentilerinin tasarıma, imalata, hizmete kadar bildirilmesi, biçim olarak eve benzeyen bir grup matris aracılığıyla fonksiyonlararası yapılan ürün ve hizmet geliştirme sürecidir (Hauser ve Clausing, 1988).

Öter ve Tütüncü (2001) Kalite Fonksiyon Yayılımı oluşturan unsurları şu şekilde sıralamıştır;

a) Müşterinin Sesi (Voice of the Customer); müşterinin ürün ya da hizmetten beklentisi,

b) Kalite Evi; kalitenin sağlanması bir eve benzetilir ve evin temelinde müşteri ihtiyaç, istekleri yer almaktadır. Bu isteklerin hatasız bir şekilde belirlenmesinin ardından firma ve müşteri bakış açılarının ortaya çıkarılması kalite matrisinde iki taraf bakış açılarının ilişkilendirilmesi ile sağlanır,

c) Kolaylaştırıcı; Kalite fonksiyon yayılımının sağlıklı bir şekilde uyarlanabilmesi için uygulama deneyimi olan, teorik bilgisi bulunun şirket içi veya dışarıdan görevlendirilen KFY takımını yönlendirendir. KFY ile ilgili bölüm temsilcileri ile çalışmalar yapmaktadır.



Şekil 6. Kalite Fonksiyon Yayılımı (KFY) Matris - Kalite Evi

Shilito (1994) Kalite Fonksiyon Yayılımı ve amaçlarını şu şekilde açıklamıştır;

- Müşterinin ürün ya da hizmetten beklentisini belirlemek,
- Tasarım amacına yönelik olarak pazar potansiyeli ve rekabet ortamını kullanarak,
- Fonksiyonlar arası bağlantı oluşturarak,
- Esnek ve anlaşılabilir dökümantasyon aracılığıyla,
- **Müşterinin sesi** pozisyonundaki gereksinimlerini ölçülebilir hedeflere dönüştürerek ürün ve hizmeti rakiplerden önce ve hızlıca pazara sürmek, yeni ürün veya hizmetleri tasarlama ve planlamaya yardımcı olan disiplinlerarası bir süreçtir.

KFY; müşteri beklentilerini örgütün içine en sağlıklı şekilde taşımaktadır. Ürün ve hizmet tasarımı müşteri gereksinimleri dikkate alınır. KFY elde edilen bilginin kullanılmasını kolaylaştırarak uygulanmasını sağlamaktadır. Uygulama sırasında yeni spesifikasyonların ortaya çıkması durumunda bunların prosese dahil edilmesini ve çıktıya hızlıca ulaşmayı sağlamaktadır. KFY'nin katı, değişmez bir yapısı yoktur. Bu da uygulama aşamasında dahi yeni bilgilerin çalışmaya katılmasına olanak vererek örgüte büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu çerçeveden değerlendirildiğinde; KFY müşteri ve şirketlerin gereksinimlerini tanımlayan ve kullanılan tüm verileri değerlendirebilen avantajlı bir tekniktir (Şen ve Yenginol, 1998).

King'e göre (1987) KFY'nin faydaları şu şekildedir;

- Tasarımın belirlenmesini kolaylaştırılmaktadır,
- Ürün planlamayı kolaylaştırmaktadır,
- Kalite ile ilgili sorunları sürecin başından itibaren azaltmaktadır,
- Rakiplerle karşılaştırma imkanı sağlamaktadır,
- Örgüt içerisinde birimler arası iletişimi iyileştirmektedir.

QFD'nin başlıca tercih sebepleri; şirketlerde amaç birliğinin var olması ve uygulanmasının en etkili yollarından biri olmasıdır. Gereksiz planlamayı öneleyen Kalite Fonksiyon Göçerimi karşı tarafın beklentisini doğrudan tasarıma ve planlamaya yansıtma imkanı sunmaktadır. Böylece doğru iş daha az deneme ile elde edilirken rekabet gücü de artmaktadır (Yüksel, 2017).

Kalite fonksiyon yayılımı; riskleri tahmin etmek ve olası risklerin etkilerini en aza indirmek üzere akılcı yöntemlerin uygulanmasını sağlamaktadır. Geçmiş veriyi analiz ederek, risk nedenlerini keşfetmeye, örüntüleri ve verilerin kendi aralarındaki ilişkiyi farketme kabiliyetine sahiptir (Erdil, 2018).

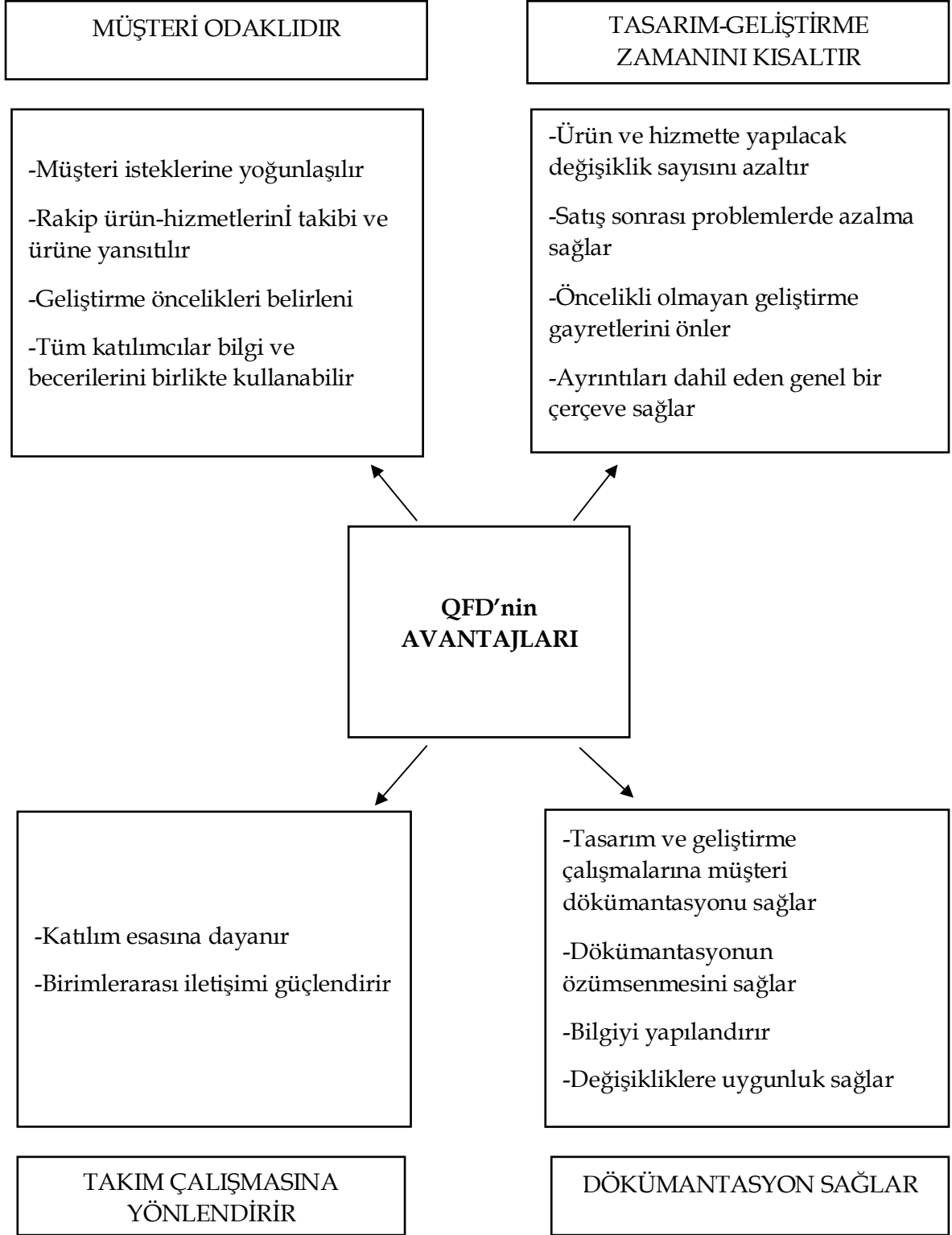
3.3.Uygulama Alanları

Kalite Fonksiyon Yayılımı üretim ve hizmet sektöründe ürün ve hizmet geliştirme süreçlerinde kullanılan bir yöntemdir. Yeni bir ürün ve hizmet tasarlamada kullanıldığı gibi, mevcut olan ürün ve hizmetlerde iyileştirmeler yapılması amacıyla da kullanılmaktadır (Çinpolat, 2007).

Kalite Fonksiyon Yayılımı'nın kullanılacağı alanlar şu şekilde sıralanabilir (Kemren ve Mungan, 1995).

- Üründen ve hizmetten tüketici şikayetçi ise,
- Pazardaki pay gitgide azalıyorsa,
- Tekrar eden tasarımlar nedeniyle ürün geliştirmeye zaman kalmıyorsa,
- Örgüt içi iletişim yok denecek kadar az ise,
- Ürün ve hizmet geliştirmeye kaynak ayrılamıyorsa,
- Yapılan takım çalışmalarından verim alınamıyorsa,
- İşletme birimlerinde yorum farklılıkları gözlemleniyorsa,
- En uygun üretim sağlanamıyorsa,
- Personel devri hızı fazla olarak değerlendirildiğinde.

Kaliteyi, süreci iyileştirmede kullanılan ve tüm birimlerin çalışmaya katılmasını sağlayan KFY, örgütlerin doğru karar verebilmeleri adına diğer yönetim tekniklerinin yanında kullanılmaktadır. Çok geniş uygulama alanı olan KFY, Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında da önemli bir aracı görevi görmektedir (Akao, 1990).



Şekil 7. Kalite Fonksiyon Yayılımının Avantajları (Çinpolat, 2007)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HAVAYOLU TAŞIMACILIĞI

Ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda insanlığa, ülkelere önemli faydalar sunan havayolu taşımacılığı; dünyada uluslararası faaliyet gösteren büyük sektörlerin de başını çekmektedir. Bu uluslararası faaliyet küreselleşmeyi arttırmakta ve ülkelerin ticari ilişkilerinin büyümesine fayda sağlamaktadır. Genel ifade ile hava taşımacılığının tanımı; insanların, kargoların veya postaların zaman ve yer tasarrufu sağlayacak koşullarda, hava aracı vasıtasıyla bir yerden diğer bir yere havadan giderek yer değiştirmesi şeklinde yapılabilir. Yalnızca kar amacı güderek değil eğitim ve kişisel amaçlar ile gerçekleştirilen uçuşlarda bu kapsama girmekte olup, amacının ne olduğuna bakılmaksızın insan, kargo ve postanın hava aracı yardımı ile yer değiştirmesi hava taşımacılığını kapsamında değerlendirilmektedir (Gerede, 2002).

İnsanların, postaların, kargoların hava araçları ile bir havalimanından diğerine ulaşımının sağlanması olarak adlandırabileceğimiz havayolu taşımacılığında; çok hızlı ve konforlu bir şekilde taşımacılık faaliyetinin gerçekleşmesi, diğer taşımacılık faaliyetlerinden ziyade tercih edilmesinde en belirgin özellikler olarak sayılabilir. Günümüzde hava kargo yardımı ile havacılık sektörü sadece yolcu taşımacılığı hizmeti sunmamaktadır. Tehlikeli madde, canlı hayvan, değerli eşya, cenaze, bozulabilir yiyecek, içecek gibi aklımıza gelebilecek türlü şey hava kargo aracılığı ile şehirlerden şehirlere, ülkelere taşınabilmektedir.

4.1.Türkiye’de Havayolu Taşımacılığının Gelişi Hakkında

Ülkemizin havacılık sektörü tarihine bakıldığında; hava akımları ve kuşların uçuşlarını inceleyen Hezarfen Çelebinin 1632 yılında kuş kanadına benzer yapılmış bir araç vasıtasıyla Galata Kulesinden kendini boşluğa bırakarak Üsküdar Doğancılara iniş yaptığı uçuş efsanesinin önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Türkiye’nin ve dünyanın önemli Osmanlı tarihçilerinin hazırladıkları Osmanlı

Külliyyatı'nda bu uçuşun sadece Evliya Çelebinin 'Seyahatnamesi'nde yer aldığı belirtilmiş olsa da, Hezarfen Çelebi ismi Türk Havacılığı için her daim ilham kaynağı olmuştur.

Türk havacılık tarihinde önemli bir tarih olarak, 1912 yılında Genel Kurmay Başkanı ve Harbiye Bakanı olan Mahmut Şevket Paşa emri ile Türk insanların Avrupa'ya gönderilerek havacılık alanında eğitim almaları yer almaktadır. Aynı yıl Atatürk Havalimanının yakınında yer alan Sefaköy'de küçük bir meydan ve iki hangarda havacılık çalışmaları başlatılmıştır. 1925 yılında Atatürk'ün "İstikbal Göklerdedir" sözü ışığında 'Türk Teyyare Cemiyeti' kurulmuş olup, sonradan Türk Hava Kurumu adını almıştır. Böylece ülkemizde Sivil Havacılığımızın ortaya çıkışı başlamıştır. 1933'de 5 uçak kapasiteli küçük filo "Türk Hava Postaları" adı altında sivil hava taşımacılığını fiili olarak başlatmıştır. Bununla beraber Cumhuriyetimizin 10. Yılında, sivil hava yolları taşımacılığını gerçekleştirmek için Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde kurulan "Havayolları Devlet İşletmesi İdaresi" görev almıştır. Dünya'da Sivil Havacılığın hızla gelişmesi, teknolojiye yaşanan ilerlemeler karşısında, milli çıkarlarımızın savunulması, uluslararası ilişkilerde düzen ve başarı elde edilmesi amacıyla 1954'de Ulaştırma Bakanlığı altında "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı" kurulmuş olup, 1987'de "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" olarak teşkilatlandırması yeniden düzenlenmiştir (WEB 4).

Uluslararası havacılık gelişmelerinin yakından takip edilmesi, çağın ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmamak amacıyla bu alanda uluslararası teşkilatlarda üyelik sağlanmış, Uluslararası Sivil Havacılığın temeli olarak kabul gören "Uluslararası Sivil Havacılık Anlaşması-Şikago Sözleşmesi" tarafı olunmuştur. ICAO (Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı), ECAC'a (Avrupa Sivil Havacılık Konferansı)'na kurucu üye olan ülkemizin, EUROCONTROL'de (Avrupa Sivil Havacılık Konferansı) üyeliği bulunmaktadır.

Ülkemizin bayrak taşıyıcı havayolu şirketi, Türkiye'nin jeopolitik konumunu ve 2000'li yıllarda başlayan ekonomik gelişimini bu sektörde önemli bir fırsat olarak değerlendirmiştir. Yüzyıllardır Avrupa'yı Asya'ya; Asya'yı Avrupa'ya bağlayan önemli bir coğrafi konumda bulunan ülkemizin bu misyonunu havayolu

taşımacılığına da başarı ile aktaran şirket İstanbul'u yurtdışı uçuşların transit noktası(bekleme noktası) haline getirmiştir. Uçuş ağı Avrupa, Uzak Doğu, Orta Doğu, Güney Afrika, Orta ve Kuzey Afrika, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'yı kapsamakta olan şirket ayrıca Dünya'nın en çok yerine uçan Havayolu şirketi unvanını elinde bulundurmaktadır.

Tablo 1. THY'nin Yıllara Göre Yolcu Dağılımı (WEB 5)

Yıl	Yolcu Sayısı
2002	10,5 milyon
2005	14,1 milyon
2006	16,9 milyon
2007	19,6 milyon
2008	22,6 milyon
2009	25,1 milyon
2010	29,1 milyon
2011	32,7 milyon
2012	39,0 milyon
2013	48,3 milyon
2014	54,8 milyon
2015	61,2 milyon
2016	62,8 milyon
2017	68,6 milyon
2018	75,2 milyon
2019	74,3 milyon
2020	28,0 milyon (covid 19 pandemi etkisi)
2021	44,8 milyon (covid 19 pandemi etkisi)
*31 Temmuz 2022'de 272.275 yolcu ile tarihinin en yüksek yolcu sayısına ulaşmıştır.	

Tablo 1 THY'nin Yıllara Göre Yolcu Dağılımı'nı incelediğimizde; bayrak taşıyıcı unvanına sahip havayolu şirketimizin ve Türk havacılık sektörünün gelişimini yıllara göre artan yolcu sayıları ile görmemiz mümkündür. Dünya havacılık tarihinde kriz etkisi ortaya çıkaran 2020-2021 covid 19 pandemisi döneminde ise şirket yabancı havayollarına kıyasla bu krizi minimum etki ile atlarmaya yönelik etkili çalışmalara imza atmıştır.

4.2.Havayolu Taşımacılığında Kabin Memurluğu

4.2.1.Kabin Memurluğunun Meslek Olarak Tanımı

“Yolcu taşımacılığı yapan hava araçlarında gerekli emniyet ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasından ve yolcu konforundan sorumlu kabin ekibi üyesi “kabin memuru” ya da “kabin görevlisi” olarak tanımlanmaktadır.” denilmektedir (WEB 6). Kabin memuru; havayolu şirketlerinin belirlediği güvenlik, konfor standartlarına uyumlu bir şekilde yolcuların seyahat etmesine yardımcı olur. Seyahatin güvenli, emniyetli, konforlu şekilde yapılması amacına hizmet etmek üzere uçağın kabin kısmında görevli memurlar; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü’nün mevzuatları çerçevesinde eğitimler alarak “Kabin Memuru Sertifikası”na sahip olmaya hak kazanırlar (WEB 6).

4.2.2.Kabin Memurları için Çalışma Ortamı ve Koşulları

Kabin memurluğu, her operasyonda farklılık göstermekte olup, yolcu ve personeller ile sürekli etkileşim içerisinde olmayı gerektirir. Görevini, havalimanında ve uçak kabini içerisinde kapalı, dar ve sarsıntılı bir alanda görevini icra eder. Kabin memurlarının çalışma saatleri değişiklik göstermektedir. Uçuş programları çerçevesinde; gündüz, gece, haftasonu ve resmi tatiller dahil çalışabilmektedirler. Kabin memurlarının mesai saatleri ve aylık uçuş planları ulusal ve uluslararası sivil havacılık otoriteleri mevzuatlarına bağlı olarak şirketleri tarafından hazırlanmaktadır. Havalimanında nöbet, evde nöbet, standy ekip gibi kendi içerisinde farklı tanımlamalar ile bir uçuşa katılabilmektedirler. Yatı görevi icrasında bulundukları şehirlerin mevsim koşullarına bağlı olarak çok sıcak veya çok soğuk ortamlarda yer alması gerekebilir (WEB 7).

4.2.3.Kabin Memurlarının Görev ve Sorumlulukları

Sivil hava taşımacılığı yapan uçaklarda güvenlik ve emniyet gerekliliklerinin uygulanması ve yolcu konforunun tesis edilmesinden sorumlu çalışanlara kabin memuru veya kabin görevlisi adı verilir. Uçuşun güven ve emniyet içerisinde gerçekleştirilmesi adına kabin bölümünde görevli kabin memurları; Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü mevzuatlarında yer alan şartları sağlayıp, eğitimlerini başarı ile

tamamlayarak “kabin memuru sertifikası” elde etmeye hak kazanmıştır. Kabin memurları yolculara seyahati boyunca güler yüzlü ve anlayışlı bir şekilde hizmet verirken acil durumlarda onları doğru komutlarla yönlendirme sorumluluğuna sahiptir. Uçak içerisinde emniyet ve güvenlikten sorumlu olmanın yanı sıra yolcuların memnun bir şekilde seyahatlerini tamamlamaları için gayret göstermeleri gerekmektedir (WEB 8).

Kabin Memurlarının görev ve sorumlulukları içerisinde en belirgin olanı yolcuların emniyetini tesis etmeleridir. Bu sorumluluk çalışanların özel bir eğitim almasını ve sürekli eğitimlerin tazelenmesini gerektirmektedir. Bu eğitimler teorik bilgiler yanında çalışanın özgüvenini geliştirmesine, ihtiyacı olan otoriteyi sağlayabilmesine yardımcı olmaktadır. Diğer ve en çok göz önüne alınan görevleri de yolcuların konforlu bir seyahat geçirmesi için havayolu şirketi adına olumlu bir etki bırakabilmektir.

Kabin memurları çalıştıkları havayolu şirketinin belirlemiş olduğu kalite ve emniyet standartları çerçevesinde, ulusal ve uluslararası havacılık kuralları ve çalışma talimatları doğrultusunda uçuş emniyeti tedbirlerine uyarak güvenlik, emniyet ve konforu sağlamakla görevli kişilerdir (MYK, 2015).

Uçuş esnasında yolcuların güvenliği ve rahatını sağlamakla görevlidir ve diğer sorumlulukları aşağıdaki gibidir (WEB 9);

- Uçuştan önce uçak içi düzenlemeleri yapmak,
- Yiyecek-içecek, acil durum materyalleri, battaniye vb. malzemelerin yeterli miktarda olup olmadığını kontrol etmek,
- Uçağa binış yapan yolcuları karşılamak ve doğru koltuk numaralarına bulmalarına yardımcı olmak,
- Acil durum ekipmanları, prosedürleri hakkında yolculara briefing vermek,
- Türbülans vb. durumlarda yolcuların rahatlmasına yardımcı olacak komutlar vermek,
- Acil durumda ilk yardım uygulamalarında bulunmak,
- Yiyecek ve içecek servisinde bulunmak,

- Yolculara karşı kibar ve empati duygusu içerisinde yaklaşmak. Yaşlı, engelli, çocuk ve hamile yolculara destek vermek,
- Kabinin temiz tutulmasını sağlamak,
- Seyahatin ardında yazılı uçuş raporu hazırlamak,
- Güvenliğin sağlanması için havacılık kuralları ve yönetmeliklerine uygun davranmak.

4.2.4.Kabin Personeli Olmak İçin Aranılan Nitelikler

“Kabin Memurlarının uçak içerisinde, belirgin görev ve sorumlulukları vardır. Bunlardan en önemlisi fakat en az gözle görülebilir olanı yolcuların emniyetini sağlamaktır. Bu ana sorumluluk kabin memurlarının sürekli ve özel bir eğitim almalarını gerekli kılmıştır. İkinci ve en çok göz önünde bulunan görevi ise, yolcuların ihtiyaçlarını karşılamak ve adına çalıştıkları havayolu şirketi için güzel bir etki bırakabilmektir.” denilmektedir (WEB 10).

Ülkemizde kabin memuru olmak için asgari şartlar aşağıdaki gibidir;

- 18 yaşını doldurmuş olmak,
- Sağlık şartlarının görevini yerine getirmeye engel olmaması amacıyla Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetki verilmiş sağlık kuruluşlarında düzenli olarak sağlık muayenesinden geçmek,
- Boy, kilo, psikolojik test vb. İşletme El Kitabı’nda belirtilen yeterliliklere sahip olmak,
- Lise veya dengi okul mezuniyetine sahip olmak ve iyi derecede İngilizce bilmek,
- Acil ve kriz durumlarında sakin kalabilmek,
- Bireysel çalışabilmenin yanında bir ekibin parçası olabilmek,
- Sözlü iletişim becerilerine sahip olmak,
- Dış görünüşüne önem vermek ve üzgün diksiyon ile konuşabilmek,
- Erkek adaylar için askerliğini yapmış veya yükümlülüğü bulunmamak.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KABİN MEMURLARININ İŞ TATMİNİ ve İŞ PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ, KALİTE FONKSİYON YAYILIMI YÖNTEMİNİN UYGULAMASI

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, özel bir havayolu şirketinde tarifeli iç ve dış hat uçuşlarında görev yapan kabin memurlarının iş tatmini ve performans bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek, çalışanların ve işverenlerin beklentilerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgulara bağlı olarak; iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve genellikle üretim alanında kullanılan Kalite Fonksiyon Göçerimi ile hem çalışan beklentilerinin hem de işveren beklentilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu amaçlara uygun olarak çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatmin düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği yine demografik özelliklerine göre performans düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı, işlerine karşı hissettikleri iş tatmin düzeylerinin performanslarını ne derecede etkilediğinin ortaya çıkarılması için hipotezler belirlenmiştir. Ayrıca çalışan taleplerini belirlemeye yönelik ifadeler ve işveren beklentilerini belirlemeye yönelik teknik karakteristikler oluşturulmuştur.

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini havayolu şirketlerinde görevli kabin ekipleri, örneklemine ise özel bir havayolu şirketinin yurtiçi ve yurtdışı tarifeli seferlerinde görev alan 388 kabin memuru oluşturmaktadır.

Anket formları elektronik ve fiziksel olarak 400 kabin memuruna ulaştırılmış, gönderilen anketlerde Kalite Fonksiyon Yayılımı sorularına katılım tercihe bırakılmıştır. Kalite fonksiyon yayılımı sorularının da yer aldığı tüm bölümlere 271 kabin memuru cevap verirken, iş tatmini ve iş performansını değerlendirmek üzere sunulan sorulara 388 kabin memuru cevap vermiştir.

İki aşamadan oluşan uygulama kısmının ilk aşamasında Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve İş Performans Ölçeği sorularına yer verilmiştir. İkinci aşamada yer alan kabin memurlarının şirketlerinden beklentilerine ait ifadeler; havayolu şirketlerinde görev yapmakta olan kabin memurları ile yapılan birebir ve online görüşmeler sonucunda belirlenmiş olup; havayolu şirketlerinin çalışanlarından beklentileri ise havayolu sektör çalışanlarının üyesi olduğu sendikaların yönetim kurulu üyeleri, havayolu şirketlerinde başkan ve müdür pozisyonunda görevli yöneticiler, havayolu şirketinin kabin hizmetleri başkanlığında müdür ve şef pozisyonunda görevli olan idareciler başta olmak üzere; sektörde yönetici pozisyonunda görev alan 20 kişi ile yapılan birebir görüşmeler sonucunda ortaya çıkarılmıştır.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada İstanbul, Sabiha Gökçen ve Antalya Havalimanları kalkışlı seferlerde görev alan kabin memurlarına anketler ulaştırılabilmektedir. Çalışma esnasında kalite fonksiyon yayılımının hizmet sektörü ve insan kaynakları alanına uyarlandığı çalışmalara sık rastlanamamıştır. Son olarak araştırmaya katılan ve yoğun tempo ile çalışan kabin memurlarından bazılarının kalite fonksiyon yayılım sorularını uzun bularak bunlara cevap vermek istememeleri araştırmanın kısıtlarıdır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın uygulama kısmı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kabin memurlarının iş tatmini ve performanslarının değerlendirilmesi, iş tatmin düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması için katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve mesleki kıdem ile ilgili kişisel bilgileri tanımaya yönelik sorular; iş tatminini değerlendirmek üzere Minnesota İş Tatmin Ölçeği; iş performansını anlamaya yönelik olarak da İş Performans Ölçeği soruları yöneltilmiştir. Buna bağlı olarak ikinci bölümde iş tatminini ve iş performansını etkileyecek faktörler olarak; çalışan ve işveren

beklentilerinin ortaya çıkarılması istenmiş ve Kalite Fonksiyon Yayılımı sorularına yer verilmiştir.

Araştırmaya ait anket formları, özel bir havayolu şirketinin yurtiçi ve yurtdışı tarifeli seferlerinde görev yapan 400 kabin memuruna ulaştırılmıştır. 4 bölümden oluşan anket formunun son bölümü olan Kalite Fonksiyon Yayılımı Uygulama sorularına katılım zorunlu tutulmamış olup bu sorulara 271 kişi cevap vermiştir. 388 katılımcı ise tüm soruları gönüllü olarak cevaplamıştır. Öncelikle ankete katılan çalışanlara demografik özelliklerini belirlemek üzere; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve mesleki kıdemi içeren sorular ardından Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve İşgören Performans Ölçeği soruların yöneltilmiştir. Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir.

5.4.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Performans Ölçeği

Weiss, Davis, England ve Lofquist'in 1967 yılında geliştirdiği; Minnesota İş Tatmini Ölçeği iş tatmini konusunda Dünya'da en çok tercih edilen ve çalışanların iş tutumlarını ortaya çıkarmayı hedefleyen bir ölçektir. Türkçe uyarlaması Baycan tarafından yapılmıştır. Ölçek, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini faktörlerini ortaya çıkarmaya yönelik 20 ifadeden oluşan 5'li Likert (1 ve 5 arası puanlama modeli) tipi bir ölçektir (Toker, 2007).

İçsel, dışsal tatmin ile genel tatmin puanlarını veren ölçekte maddelerden sağlanan puanların toplamı genel tatmin puanını vermektedir ve bu doğrultuda en düşük 20 puan en yüksek 100 puan olarak belirlenmektedir. İçsel iş tatmini; işin çalışanda oluşturduğu duygusal tatmin düzeyidir ve başarı, takdir edilme, tanınma, yükselme, işin kendisi gibi içsel tatminkarlık ile ilgili faktörleri barındırmaktadır. İçsel tatminin puanı bu boyutla ilişkili maddelerden sağlanan puanlar toplamının 12'ye bölünmesidir. Dışsal tatmin; iyi bir çalışma ortamı, refah, yüksek maaş, yönetim, denetim, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları gibi çevresel faktörlerden oluşmaktadır. Bu boyutta elde edilen puanlar toplamının 8'e bölünmesi sonucu bulunur. Ölçekte nötr tatmin puanı 3 olarak karşımıza

çıkmaktadır. Puan 3'ten küçük ise iş tatmini düşük, 3'ten büyük ise iş tatmini yüksek olarak belirlenmektedir (Yılmaz, 2015).

5.4.2. İş Performans Ölçeği

Üçüncü bölümde algılanan İş performansını anlamaya yönelik olarak 4 sorudan oluşan İş Performans Ölçeği kullanılmıştır. Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş olan ölçek, Sigler ve Pearson' ın (2000) çalışmalarında kullanılmış ve Gürbüz vd., (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Olumsuz ifadenin yer almadığı ölçekte, çalışanlar işi zamanında yapma, iş hedeflerine ulaşma, belirlenen hedefleri elde etme veya aşma hakkındaki ifadelerle hangi derecede katıldıklarını belirtmektedirler. Ölçek maddelerinin tepki sınıflandırması '1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum' 5'li likert derecesi şeklinde düzenlenmiştir.

5.4.3. Kalite Fonksiyon Yayılımının Diyagramı

Kalite Fonksiyon Yayılımı diyagramını oluşturmak üzere her bir teknik gereksinim için Mutlak Ağırlıklar ve bunlara bağlı olarak hesaplanan Müşteri Gereksinim Ağırlıkları hesaplanmıştır. Aşağıda (1) ve (2) olarak sınıflandırılan formüller KFY matrisi korelasyon değerlerinin hesaplanmasında kullanılmıştır. Ortaya çıkan MGA değerler ise sıralanarak KFY matrisine yerleştirilmiştir.

Mutlak Önem = $\sum (\text{Mutlak Ağırlık}) \times (\text{Satura ait ilişkinin gücü})$

$$AW = \sum IW_i \times IR_{ij} \quad (1)$$

AW :Mutlak Önem (MA)

IW: Mutlak Ağırlık (1-önemli değil; 2-az önemli; 3-kararsızlık; 4- önemli; 5-çok önemli),

IR: Satura ait ilişkinin gücü (0-ilişki yok; 9-çok güçlü ilişki; 3-orta düzeyde ilişki; 1-zayıf ilişki)

Bağıl Önem (%): $(\text{Mutlak Önem} / \text{Toplam Mutlak Önem}) \times 100$

$$CNW = (AW^{(i)} / \sum (AW)) \times 100 \quad (2)$$

(CNW=MGA): Bağıl Önem

(AW =MA): Mutlak Önem

($\sum AW = \sum MA$) : Toplam Mutlak Önem

5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

5.6.1. İş Tatmini ve İş Performansına Ait Hipotezler

Hipotez: Kabin memurlarının iş tatmin düzeyi ile iş performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Kabin memurlarının yaşlarına göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.

H1b: Kabin memurlarının yaşlarına göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.

H2a: Kabin memurlarının cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.

H2b: Kabin memurlarının cinsiyetlerine göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.

H3a: Kabin memurlarının öğrenim durumlarına göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.

H3b: Kabin memurlarının öğrenim durumlarına göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.

H4a: Kabin memurlarının medeni durumuna göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.

H4b: Kabin memurlarının medeni durumuna göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.

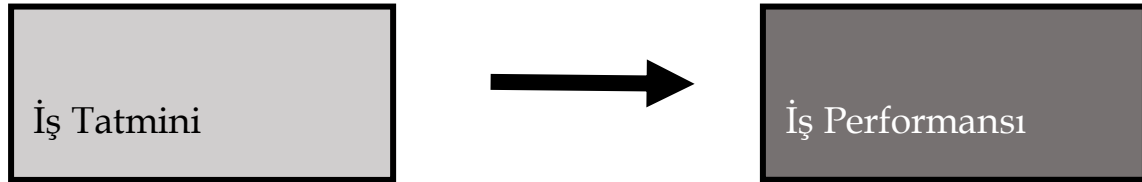
H5a: Kabin memurlarının meslekteki hizmet yıllarına göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.

H5b: Kabin memurlarının meslekteki hizmet yıllarına göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.

H6a: Kabin memurlarının unvanlarına göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.

H6b: Kabin memurlarının unvanlarına göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.

Şekil 8’de kabin memurlarının iş tatmin düzeylerinin performans düzeylerine etkisini açıklamak üzere oluşturulan model verilmiştir.



Şekil 8. Araştırmanın Modeli (a)

5.6.2. Kalite Fonksiyon Yayılımına Ait Faktörler

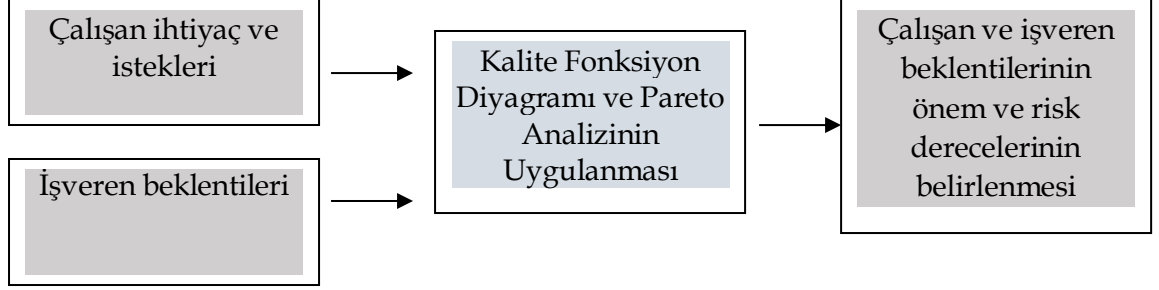
Kabin Memurlarının Beklentileri Nelerdir;

- Maaşların zamanında ve eksiksiz olarak yatırılması,
- Şirketin kariyer planlamasında liyakatli davranılması,
- Yaşam ve mesleki zorluk koşulları dikkate alınarak adil ücret artışlarının sağlanması,
- Şirket yöneticileri ve amirlerin çalışanlarına mobing uygulamaması,
- Şirketin sağladığı sosyal hakların iyileştirilmesi.

Havayolu Şirketlerinin Kabin Memurlarından Beklentileri Nelerdir;

- Mesai saatlerine riayet edilmesi,
- Yapılan işin gereklerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesi,
- Hiyerarşiye önem verilmesi ve amirin direktiflerine uyulması,
- Hata ve kaza kırma sebep olacak davranışlardan kaçınılması,
- İş sağlığı ve güvenliği kurallarına riayet edilmesi,
- Şirketin verdiği eğitimlere katılımın sağlanması,
- Müşteriye/yolcuya güler yüzlü ve misafirperver davranılması,
- Şirketin belirlediği kılık kıyafet yönetmeliğine uyulması,
- Karşılaşılabilecek sorunlara karşı proaktif olunması,
- Misyon ve vizyon standartlarına göre şirketin temsil edilmesi,

- Çalışanların mesleki anlamda ve yabancı dil konusunda sürekli kendilerini geliştirmesi,
- Sosyal sorumluluk projelerine katılarak şirketin temsil edilmesi.



Şekil 9. Araştırmanın Modeli (b)

5.6. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı ile analiz edilmiş olup, değerlendirilmesi tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma ifadeleri ile belirtilmiştir.

5.6.1. İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği İçin İç Tutarlılık ve Güvenirlik Hesaplaması

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, tanımlanabilir yapıda anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik bir istatistiktir. Verilerin faktör analizine uygunluğu ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri ile incelenmektedir. KMO katsayısı, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir. Faktörleşebilirlik için KMO değerinin 60'dan yüksek olması beklenmektedir. Barlett testi ise değişkenler arasında ilişki olup olmadığını inceler. Ortaya çıkan ki-kare istatistiğinin anlamlı olması, veri matrisinin uygunluğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2004).

Tablo 2. İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği İçin Güvenirlik Analizi

Ölçekler	K	Cronbach Alfa
İçsel Tatmin	12	0,903
Dışsal Tatmin	8	0,890
İş Tatmini	20	0,943
İş Performansı	4	0,956

Çalışmada ölçeğin güvenirlilik katsayısı bir iç tutarlılık katsayısı şeklinde ifade edilen Cronbach Alfa olarak belirlenmiştir. Cronbach alfa, ölçeklerin kendi aralarındaki tutarlılığının bir ölçüsüdür. Ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak üzere kullanılmaktadır. Ölçeğin güvenirliliğinin iyi olarak kabul edilmesi için cronbach alfa değerinin 0,7 ve üzeri bulunması gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda; içsel tatmin faktörünü oluşturmakta olan 12 maddenin güvenirliliği 0,903, dışsal iş tatmini faktörünü oluşturmakta olan 8 maddenin güvenirliliği 0,890, genel iş tatmini faktörünü oluşturmakta olan 20 maddenin güvenirliliği 0,943 ve performans ölçeğini oluşturan 4 maddenin güvenirliliği 0,956 olarak bulunmuştur.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesi (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3. İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği için Normallik Varsayımının İncelenmesi

Değişkenler	Ortalama	Medyan	Çarpıklık	Standart Hata	Basıklık
İçsel Tatmin	3,844	3,909	-0,691	0,672	0,952
Dışsal Tatmin	3,582	3,625	-0,418	0,879	-0,224
İş Tatmini	3,750	3,850	-0,546	0,727	0,344
İş Performansı	4,356	4,500	-0,161	0,780	0,281

Uygulanan Kolmogorev-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda normallik varsayımının sağlanamaması nedeniyle ilk olarak ortalama ve medyan değerleri arasındaki farkın az olması kriterine bakılmış sonra da eğiklik ve basıklık (skewness ve kurtosis) değerlerinin standart hata değerleri ile çarpımı sonucu elde edilen değerin $\pm 2,00$ aralığında olması durumu incelenmiş olup, parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4. Çalışanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	217	55,9
	Erkek	171	44,1
Yaş	20 yaş ve altı	3	0,8
	21-26 yaş arası	66	17
	27-32 yaş arası	134	34,5
	33-38 yaş arası	137	35,3
	39-45 yaş arası	48	12,4
Medeni Durum	Bekar	160	41,2
	Evli	202	52,1
	Dul/Boşanmış	26	6,7
Eğitim Durumu	Lise	19	4,9
	Yüksekokul	49	12,6
	Üniversite	271	69,8
	Yüksek Lisans	43	11,1
	Doktora	6	1,5
Unvan	Kabin Memuru	296	76,3
	Kabin Amiri	92	23,7
Mesleki Kıdem	2 yıldan az	59	15,2
	2-5 yıl	101	26,0
	6-10 yıl	126	32,5
	11-15 yıl	68	17,5
	16 yıl üzeri	34	8,8

Tablo 4’de araştırmaya katılan kabin memurlarının demografik özelliklere göre dağılımı verilmiştir. Buna göre 388 kabin memurunun, 217’si kadın (%55,9), 171’i erkek (%44,1) katılımcıdır.

Katılımcıların yaşları incelendiğinde; 20 yaş altı 3 kişi (0,8), 21-26 yaş arası 66 kişi (%17), 27-32 yaş arası 134 kişi (%34,5), 33-38 yaş arası 137 kişi (%35,3) ve 39-45 yaş arası 48 kişi (%12,4) olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılar medeni durumu açısından incelendiğinde; 160 kişinin (%41,2) bekar, 202 kişinin evli (52,1) ve 26 kişinin (%6,7) dul/boşanmış şeklinde dağıldığı anlaşılmaktadır.

Katılımcılar eğitim durumu açısından incelendiğinde; lise mezunu 19 kişi (%4,9), yüksekokul mezunu 49 kişi (%12,6), Üniversite mezunu 271 kişi (%69,8), yüksek lisans mezunu 43 kişi (%11,1) ve doktora mezunu 6 kişi (%1,5) olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcılar unvan açısından değerlendirildiğinde, 296 (%76,3) kabin memuru ve 92 (%23,7) kabin amirinin ankete katıldığı görülmüştür.

Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde, mesleki kıdemi 2 yıldan az olan 59 kişi (%15,2), 2-5 yıl arasında olan 101 kişi (%26,0), mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan 126 kişi (%32,5), mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan 68 kişi (%17,5) ve mesleki kıdemi 16 yıl ve üzerinde olan 34 kişinin (%8,8) ankete katıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Çalışanların İş Tatmini ve İş Performansı Düzey Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İçsel Tatmin	388	3,844	0,672	1,00	5,00
Dışsal Tatmin	388	3,582	0,879	1,00	5,00
Genel İş Tatmini	388	3,750	0,727	1,00	5,00
İş Performansı	388	4,356	0,780	1,00	5,00

Araştırmaya katılan kabin memurlarının iş tatmin düzey ortalamalarına bakıldığında (Tablo 5), içsel iş tatmini ortalamasının yüksek düzeyde (3,844); dışsal iş tatmini ortalamasının yüksek düzeyde (3,582), genel iş tatmin ortalamasının yüksek düzeyde (3,750) ve iş performans ortalamasının yüksek düzeyde (4,356) olduğu anlaşılmaktadır.

5.6.2. Çalışanların İş Tatmini ve İş Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

Demografik özelliklere bağlı olarak çalışanların iş tatmin düzeyleri ve iş performans düzeylerini belirlemek üzere parametrik testlerden t-testi ve anova analizi kullanılmıştır.

T-testi, iki değişken arasında ortalamalar düzeyinde bir fark olup olmadığını araştırmak üzere kullanılırken, Tek yönlü varyans analizi (Anova) üç veya daha fazla ortalamaların farklarını tespit etmek üzere uygulanmaktadır. Farklılık olması durumunda bunun kaynaklandığı grubu tespit etmek üzere çoklu karşılaştırma yapılmaktadır. Gruplar ikişer ikişer karşılaştırılarak farklılığın kaynağı bulunur. Tukey ve Benforroni testleri çoklu karşılaştırmada sıkça kullanılan testlerdir (Ural ve Kılıç, 2005).

Tablo 6. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Cinsiyete Değişkenin Göre Ortalamaları

Ölçek	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t	P
İçsel Tatmin	Kadın	217	3,853	0,666	0,273	0,785
	Erkek	171	3,834	0,682		
Dışsal Tatmin	Kadın	217	3,555	0,883	0,679	0,498
	Erkek	171	3,617	0,876		
Genel İş Tatmini	Kadın	217	3,757	0,722	0,228	0,820
	Erkek	171	3,740	0,735		
İş Performansı	Kadın	217	4,342	0,798	-0,402	0,688
	Erkek	171	4,374	0,758		

Araştırmaya katılan kabin memurlarının İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği'nin alt boyut ve genel toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t-testi sonucunda;

Kadın ve erkek katılımcıların içsel tatmin alt boyut, dışsal tatmin alt boyut ve genel iş tatmini puan ortalamalarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların iş performansı toplam puan ortalamalarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 7. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Ortalamaları

Ölçek	Yaş Grupları	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Tatmin	20 yaşından küçük	3	3,727	0,629	0,523	0,719
	21-26 yaş arası	66	3,794	0,681		
	27-32 yaş arası	134	3,803	0,652		
	33-38 yaş arası	137	3,881	0,634		
	39-45 yaş arası	48	3,928	0,823		
Dışsal Tatmin	20 yaşından küçük	3	3,916	1,226	0,382	0,821
	21-26 yaş arası	66	3,647	0,916		
	27-32 yaş arası	134	3,525	0,785		
	33-38 yaş arası	137	3,582	0,875		
	39-45 yaş arası	48	3,635	1,075		
İş Tatmini	20 yaşından küçük	3	3,666	0,533	0,244	0,913
	21-26 yaş arası	66	3,768	0,090		
	27-32 yaş arası	134	3,704	0,058		
	33-38 yaş arası	137	3,766	0,061		
	39-45 yaş arası	48	3,808	0,126		
İş Performansı	20 yaşından küçük	3	4,916	0,144	1,340	0,255
	21-26 yaş arası	66	4,416	0,595		
	27-32 yaş arası	134	4,319	0,817		

	33-38 yaş arası	137	4,412	0,685		
	39-45 yaş arası	48	4,182	1,099		

Tablo 7’de araştırmaya katılan kabin memurlarının yaş gruplarına göre İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği’nin alt boyut ve genel toplam puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucuna göre;

Yaş grupları kategorilerine göre içsel tatmin alt boyut, dışsal tatmin alt boyut ve genel iş tatmini puan ortalamalarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Yaş grupları kategorilerine göre iş performansı toplam puan ortalamalarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 8. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

Ölçek	Medeni Durum	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Tatmin	Bekar	160	3,715	8,083	6,327	0,002
	Evli	202	3,959	8,073		
	Dul/Boşanmış	26	3,744	8,039		
Dışsal Tatmin	Bekar	160	3,547	6,568	2,341	0,098
	Evli	202	3,650	5,772		
	Dul/Boşanmış	26	3,274	6,525		
İş Tatmini	Bekar	160	3,655	18,426	3,844	0,022
	Evli	202	3,846	12,419		
	Dul/Boşanmış	26	3,584	13,859		
İş Performansı	Bekar	160	4,390	0,701	0,331	0,719
	Evli	202	4,339	0,794		
	Dul/Boşanmış	26	4,278	1,096		

Medeni durum değişkeni için kabin memurlarının İş Tatmin leği ve İş Performans leği alt boyut ve genel toplam puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) uygulanmıştır.

Medeni durum kategorilerine göre İş Tatmini leği'nin İçsel Tatmin alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,002<0,05$). Bu farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Post Hoc Testleri (Tukey ve Benforroni) sonucunda; içsel tatmin açısından bekar ve evliler arasında fark tespit edilmiş olup, evlilerin içsel tatmin puan ortalamasının bekarlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Medeni durum kategorilerine göre Dışsal Tatmin alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,098>0,05$).

Medeni durum kategorilerine göre İş Tatmini Genel toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,022<0,05$). Uygulanan Post Hoc Testleri (Tukey ve Benforroni) sonucunda; genel iş tatmini açısından bekar ve evliler arasında farklılık tespit edilmiştir. Evlilerin genel iş tatmini puan ortalaması bekarlara kıyasla daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Medeni durum kategorilerine göre İş Performansı toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p=0,719>0,05$).

Tablo 9. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

Ölçek	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Tatmin	Lise	19	4,057	0,723	3,561	0,007
	Yüksekokul	49	3,569	0,704		
	niversite	271	3,856	0,650		

	Yüksek Lisans	43	3,919	0,692		
	Doktora	6	4,333	0,516		
Dışsal Tatmin	Lise	19	3,881	1,074	1,515	0,197
	Yüksekokul	49	3,367	0,882		
	Üniversite	271	3,608	0,841		
	Yüksek Lisans	43	3,505	0,986		
	Doktora	6	3,,791	0,963		
İş Tatmini	Lise	19	3,973	0,851	2,642	0,033
	Yüksekokul	49	3,482	0,741		
	Üniversite	271	3,774	0,700		
	Yüksek Lisans	43	3,748	0,776		
	Doktora	6	4,133	0,632		
İş Performansı	Lise	19	4,328	0,957	4,811	0,001
	Yüksekokul	49	3,923	1,173		
	Üniversite	271	4,406	0,688		
	Yüksek Lisans	43	4,505	0,560		
	Doktora	6	4,625	0,344		

Eğitim durumu değişkeni için kabin memurlarının İş Tatmin Ölçeği ve İş Performans Ölçeği alt boyut ve genel toplam puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) uygulanmıştır.

Eğitim durumu kategorilerine göre İş Tatmini Ölçeği'nin İçsel Tatmin alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,007<0,05$). Farklılığın kategorisini tespit etmek üzere yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma testleri sonucuna göre; eğitim durumu Üniversite olan kabin memurlarının içsel iş tatmin puan ortalamalarının Yüksekokul mezunlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Eğitim durumu kategorilerine göre İş Tatmini Ölçeği'nin Dışsal Tatmin alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamış olup ($p=0,197>0,05$),

İş Tatmini Ölçeği genel toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,033<0,05$). Uygulanan Post Hoc Testleri sonucunda; içsel tatminde olduğu gibi eğitim durumu Üniversite olan kabin memurlarının genel iş tatmin düzeyi Yüksekokul mezunlarından daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Eğitim durumu açısından İş Performansı Ölçeği'nin genel toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p=0,001<0,05$). Farklılığın kategorisini tespit etmek üzere yapılan Post Hoc çoklu karşılaştırma testleri sonucunda, eğitim durumu Üniversite ve Yüksek Lisans olan kabin memurlarının iş performans puan ortalamaları yüksekokul mezunlarına göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Tablo 10. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Ortalamaları

Ölçek	Unvan	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Tatmin	Kabin Memuru	296	3,810	0,696	-1,782	0,075
	Kabin Amiri	92	3,953	0,582		
Dışsal Tatmin	Kabin Memuru	296	3,593	0,889	0,440	0,661
	Kabin Amiri	92	3,547	0,850		
İş Tatmini	Kabin Memuru	296	3,731	0,749	-0,925	0,356
	Kabin Amiri	92	3,811	0,652		
İş Performansı	Kabin Memuru	296	4,361	0,768	0,234	0,815
	Kabin Amiri	92	4,339	0,821		

Tablo 10'da araştırmaya katılan kabin memurlarının İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği'nin alt boyut ve genel toplam puan ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t-testi sonucunda;

İçsel tatmin alt boyut, dışsal tatmin alt boyut ve genel iş tatmini puan ortalamalarında unvan açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş performansı toplam puan ortalamalarında unvan açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 11. İş Tatmin ve İş Performans Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

Ölçek	Mesleki Kıdem	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Tatmin	2 yıldan az	59	3,807	0,690	1,836	0,121
	2-5 yıl	101	3,737	0,735		
	6-10 yıl	126	3,861	0,651		
	11-15 yıl	68	3,887	0,518		
	16 yıl üzeri	34	4,080	0,760		
Dışsal Tatmin	2 yıldan az	59	3,692	0,976	1,023	0,395
	2-5 yıl	101	3,517	0,811		
	6-10 yıl	126	3,572	0,872		
	11-15 yıl	68	3,498	0,806		
	16 yıl üzeri	34	3,794	1,050		
İş Tatmini	2 yıldan az	59	3,789	0,769	1,128	0,343
	2-5 yıl	101	3,659	0,744		
	6-10 yıl	126	3,764	0,718		
	11-15 yıl	68	3,754	0,607		
	16 yıl üzeri	34	3,957	0,841		
İş Performansı	2 yıldan az	59	4,394	0,616	0,820	0,513
	2-5 yıl	101	4,373	0,785		
	6-10 yıl	126	4,357	0,794		
	11-15 yıl	68	4,408	0,627		
	16 yıl üzeri	34	4,132	1,166		

Mesleki kıdem değişkeni için kabin memurlarının İş Tatmini Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği'nin alt boyut ve genel toplam puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını anlamak üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) uygulanmıştır.

İçsel tatmin alt boyut, dışsal tatmin alt boyut ve genel iş tatmini puan ortalamalarında mesleki kıdem açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). İş performansı toplam puan ortalamalarında mesleki kıdem açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

5.6.3. İş Tatmin ve İş Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi; iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin var olup olmadığını inceler, var ise bu ilişkinin yön ve gücünü ortaya çıkarmayı amaçlayan bir istatistik tekniğidir (Alpar, 2011).

Araştırmada değişkenler arası ilişkinin var olup olmadığını, varlığı durumunda pozitif mi negatif mi ve hangi düzeyde olduğunu açıklamak üzere korelasyon analizinden faydalanılmış olup, oluşturulan modelde bağımlı değişkeni bulmak üzere regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 12. İş Tatmin ve İş Performans Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini	İş Performansı
İçsel Tatmin				
Dışsal Tatmin	0,803***	1		
İş Tatmini	0,956***	0,928**	1	
İş Performansı	0,356	0,266	0,333	1

İş Tatmini ve İş Performansı arasında ilişki olup olmadığı, varlığı durumunda pozitif mi negatif mi ve hangi düzeyde olduğunu açıklamak üzere yapılan korelasyon analizi sonucuna göre;

İş Tatmini Ölçeğinin İçsel Tatmin alt boyut toplam puan ortalaması ile İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal Tatmin alt boyut toplam puan ortalaması puanları arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif yönde çok güçlü bir ilişki vardır; $r= 0,803$; $p<0,001$. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel Tatmin alt boyut toplam puan ortalaması ile İş

Tatmini Ölçeğinin genel toplam puan ortalaması puanları arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif yönde çok güçlü bir ilişki vardır; $r = 0,956$; $p < 0,001$. İş Tatmini Ölçeğinin İçsel Tatmin alt boyut toplam puan ortalaması ile İş Performansı Ölçeğinin genel toplam puan ortalaması puanları arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır; $r = 0,356$; $p < 0,05$. Buna göre de içsel iş tatmini arttıkça performans düzeyinin arttığı görülmektedir.

İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal Tatmin alt boyut toplam puan ortalaması ile İş Tatmini Ölçeğinin genel toplam puan ortalaması puanları arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif yönde çok güçlü bir ilişki vardır; $r = 0,928$; $p < 0,001$. İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal Tatmin alt boyut toplam puan ortalaması ile İş Performansı Ölçeğinin genel toplam puan ortalaması puanları arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif yönde bir ilişki vardır; $r = 0,266$; $p < 0,05$.

İş Tatmini Ölçeğinin genel toplam puan ortalaması ile İş Performansı Ölçeğinin genel toplam puan ortalaması puanları arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır; $r = 0,333$; $p < 0,05$. Buna göre de genel iş tatmin düzeyi arttıkça performans düzeyinin de arttığı görülmektedir.

5.6.4. İş Tatmin Düzeyinin İş Performans Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki yada daha fazla değişken arasındaki ilişkiye matematiksel bir model bulma çabasıdır. Diğer bir ifade ile oluşturulan modelde bağımsız değişkenlerden faydalanıp, bağımlı değişkeni bulma tekniğidir ve bu analizde oluşturulan model F testinin anlamlılığı ile geçerli sayılır (Alpar, 2011).

Regresyon analizinde “ R^2 ”; bağımsız değişkenlerin bağımlıyı açıklama oranı olarak yani açıklayıcılık katsayısı olarak adlandırılır. 0 ile 1 arasında değişen bu değer, 1’e yaklaştıkça tahmin gücü daha başarılı olarak ifade edilir (Güngören, 2017). İki veya ikiden fazla bağımsız değişkenin var olduğu çoklu regresyon analizlerinde “Düzeltilmiş R^2 ” değeri kullanılır. Kurulan modelde anlamlı bulunan değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi ise β (Beta) katsayısı ile yorumlanır (Alpar, 2011).

Tablo 13. İş Tatmin Alt Boyut Düzeylerinin İş Performans Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Sh (standart sapma)	T	P	F	Model (p)	R ²
Sabit (a)	2.746	0,218	12,603	0,000	28,19	0,000	0,128
İçsel Tatmin	0,465	0,093	5,011	0,000			
Dışsal Tatmin	-0,049	0,071	-0,696	0,487			

İş Performans Ölçeği'nin toplam puan yordayıcılarını bulmak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntem ile anlamlı olan parametrelerin dahil edildiği regresyon modeli tahmin edilmiş olup, parametreler dahilinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (F=28,196). Kurulan modelde dışsal iş tatmini düzeyi performans düzeyine etki etmemiş olup, İş Tatmini Ölçeği'nin içsel tatmin alt boyutu yordayıcı parametre olarak görülmüştür. Buna göre çalışanların içsel tatmin düzeyi, iş performans düzeyini arttırmaktadır. İçsel iş tatmini ($\beta = 0,465$; $p < 0.000$), iş performansına pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 14. İş Tatmin Düzeyinin İş Performans Düzeyine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	B	T	P	F	Model (p)	R ²
İşgören performansı	Sabit	3,016	15,330	0,000	48,160	0,000	0,333
	Genel iş tatmini	0,357	6,940	0,000			

Tablo 14'de kurulan diğer modelde genel iş tatmini düzeyinin performans düzeyine etki edip etmediği incelenmiş olup, model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=48,160). İş tatmin ortalamasının beta kat sayısı istatistiksel olarak anlamlıdır ve genel iş tatmini düzeyindeki bir birimlik artış iş performansını yaklaşık %35 arttırmaktadır ($\beta = 0,357$). Uyguladığımız modelin R² değeri ise 0,33

olarak bulunmuştur. Buna göre genel iş tatmini ortalaması iş performansının %33'ünü açıklamaktadır. Bu bulgular H1 "iş tatmini ile iş performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır" hipotezini desteklemektedir.

Tablo 15. Hipotez Sonuç Tablosu

Hipotezler	Analiz Sonuçları
Hipotez: Kabin memurlarının iş tatmin düzeyi ile iş performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Yapılan analizler sonucunda kabin memurlarının iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, iş tatmini arttıkça iş performansı düzeyi de artmaktadır.
H1a: Kabin memurlarının cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.	Doğrulanmamaktadır.
H1b: Kabin memurlarının cinsiyetlerine göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.	Doğrulanmamaktadır.
H2a: Kabin memurlarının yaşlarına göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.	Doğrulanmamaktadır.
H2b: Kabin memurlarının yaşlarına göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.	Doğrulanmamaktadır.
H3a: Kabin memurlarının medeni durumuna göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.	Evlilerin içsel ve genel iş tatmini düzeyleri bekarlara göre daha yüksek bulunmuştur.
H3b: Kabin memurlarının medeni durumuna göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.	Doğrulanmamaktadır.
H4a: Kabin memurlarının eğitim durumlarına göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.	Üniversite mezunlarının içsel iş tatmini ve genel iş tatmini düzeyi Yüksekokul mezunlarından daha yüksek olarak tespit edilmiştir.
H4b: Kabin memurlarının eğitim durumlarına göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.	Üniversite ve Yüksek Lisans mezunlarının iş performansı puan ortalamaları daha yüksek olarak tespit edilmiştir.
H5a: Kabin memurlarının unvanlarına göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.	Doğrulanmamaktadır.
H5b: Kabin memurlarının unvanlarına göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.	Doğrulanmamaktadır.
H6a: Kabin memurlarının meslekteki hizmet yıllarına göre iş tatmin düzeyi fark göstermektedir.	Doğrulanmamaktadır.
H6b: Kabin memurlarının meslekteki hizmet yıllarına göre iş performans düzeyi fark göstermektedir.	Doğrulanmamaktadır.

5.6.5. Kalite Fonksiyon Yayılımı

Çalışmanın bu kısmında, kalite fonksiyon yayılımı ve pareto analizi yardımıyla kabin memurlarının şirketlerinden istekleri ve havayolu şirketlerinin kabin memurlarından beklentileri karşılaştırılarak hangi etmenlerin kabin memurlarının iş tatmini ve iş performansını olumlu yönde etkilediğinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Tablo 16. Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren ABC Firmasının Kalite Fonksiyon Dağılım Tablosu

Çalışan Beklentileri-Tatmin Kriterleri (Ne)	Çalışan Önem Derecesi**/Teknik Karakteristikler(Nasıl)	İşverenin Çalışanlardan Beklentileri (Çalışanlardan Beklentiler)												
		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	
Maaşların zamanında ve eksiksiz olarak yatırılması	5	9	9	3	9	3	3	9	3	9	9	3	3	Genel Toplam
Şirketin kariyer planlamasında liyakatli davranılması	5	3	9	9	9	3	3	9	3	9	9	3	3	
Yaşam ve mesleki zorluk koşulları dikkate alınarak adil ücret artışlarının sağlanması	5	3	9	3	3	3	3	9	3	9	9	3	3	
Şirket yöneticileri ve amirlerin çalışanlarına mobing uygulamaması	5	3	9	9	9	3	3	9	3	3	9	3	3	
Şirketin sağladığı sosyal hakların iyileştirilmesi	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Mutlak Net Ağırlık (MNA)		102	192	132	162	72	72	192	72	162	192	72	72	1494
Müşteri Gereksinim Net Ağırlık (MGA) Yüzdelik		6,83	12,85	8,84	10,84	4,82	4,82	12,85	4,82	10,84	12,85	4,82	4,82	100,0
Rank-Sıralama		7	1	6	4	8	8	1	8	4	1	8	8	18
Not : Yakınlık Derecelendirilmesi (Yılmaz, 2009): Müşteri Önem Derecesi** 1-5(1-Önemli değil; 2-Az Önemli;-3-Kararsızlık- 4 -Önemli- ; 5-Çok Önemli. Teknik Karakteristikler*: 0-İlişki yok; 1-Zayıf ilişki; 3-Orta düzeyde ilişki; 9-Çok güçlü ilişki														

Anket uygulamasından alınan verilerin değerlendirilmesi, konu hakkında yazının incelenmesi, sektör çalışan ve yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda Kalite Fonksiyon Yayılımı tablosu oluşturulmuştur (Tablo 16: Soy, 2012; Şafak vd., 2012; Tanyaş vd., 2012) Tablo 14’de çalışan beklentileri ile işverenin

çalışandan beklentileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ilişki matrisi verilmiştir. Kalite Fonksiyon Yayılım matrisinde çalışan beklentileri “Ne” sorusuna cevap verecek şekilde tablonun sütun hizasında yer almaktadır. Teknik karakteristikler ise “Nasıl” sorusuna cevap verecek şekilde satır hizasında tabloya yerleştirilmiştir. Tabloda sıfır veya boş değer alan hücre, hiçbir ilişkinin var olmadığını ya da ilişki düzeyinin önemsiz olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki için güçlülük derecelendirilmesi, değerlendirmenin sonuçları, çatısız kalite evi yapısında bulunan korelasyon matrisi içinde tutulmaktadır. Buna göre “maaşların zamanında ve eksiksiz olarak yatırılması, şirketin kariyer planlamasında liyakatli davranması, yaşam ve mesleki zorluk koşulları dikkate alınarak adil ücret artışlarının sağlanması, şirket yöneticileri ve amirlerin çalışanlarına mobing uygulamaması” konuları çalışanlar tarafından *çok önemli* şeklinde değerlendirilmiştir. “Şirketin sağladığı sosyal hakların iyileştirilmesi” çalışan beklentilerinde ne derece öneme sahiptir sorusuna ise kabin memurları ağırlıklı olarak *önemli* cevabını vermiştir.

Tablo 17. İşverenin Çalışanlarından Beklentilerine Yönelik Sınıflandırılmış Teknik Karakteristikler

Mesai saatlerine riayet edilmesi (b1)
Yapılan işin gereklerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesi (b2)
Hiyerarşiye önem verilmesi ve amirin direktiflerine uyulması (b3)
Hata ve kaza kırma sebep olacak davranışlardan kaçınılması (b4)
İş sağlığı ve güvenliği kurallarına riayet edilmesi (b5)
Şirketin verdiği eğitimlere katılımın sağlanması (b6)
Müşteriye/yolcuya güler yüzlü ve misafirperver davranılması (b7)
Şirketin belirlediği kılık kıyafet yönetmeliğine uyulması (b8)
Karşılaşılabilecek sorunlara karşı proaktif olunması (b9)
Misyon ve vizyon standartlarına göre şirketin temsil edilmesi (b10)
Çalışanların mesleki anlamda ve yabancı dil konusunda kendilerini geliştirmesi (b11)
Sosyal sorumluluk projelerine katılarak şirketin temsil edilmesi (b12)

Tablo 17’de havayolu şirketlerinin kabin ekiplerinden beklentilerine yönelik sınıflandırılmış teknik özellikler verilmiştir.

Tablo 18. Öncelik Sıralaması: Mutlak Gereksinim Ağırlıkları-Yüzdelik Değerleri

Öncelik Sayı-Önem (Rank)	Mutlak net Ağırlık (MNA)	Yüzdelik (MGA)	İşverenin Çalışanlardan Beklentileri
1 (3)	192	12,85	b2; b7; b10
2 (5)	162	10,84	b4; b9
3 (6)	132	8,84	b3
4 (7)	102	6,83	b1
5 (8)	72	4,82	b5; b6; b8; b11; b12

Tablo 18’deki MGA-yüzdelik değerleri, Tablo 14’de hesaplanan ve bulunan MGA değerleridir. Bu değerler (MGACNW değerleri) ile Tablo 16’da, çalışanlara yöneltilen sorulara göre; işverenin çalışanlarından beklentilerinin yüksekte küçük değere doğru sıralaması yapılmıştır. Sıralamada yüksek çıkan teknik karakteristik sonuçlara yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur.

Buna göre şirketin çalışanlarından beklentilerinde ilk sırayı %12,85 oranı ile 3 kriter almıştır. ‘Yapılan işin gereklerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesi (b2), Müşteriye/yolcuya güler yüzlü ve misafirperver davranılması (b7), Misyon ve vizyon standartlarına göre şirketin temsil edilmesi (b10)’ almıştır. Havayolu şirketlerinin vitrini, müşterileri ile direkt muhattabı konumunda olan kabin personeli tarafından, yolculara güler yüzlü hizmet verilmesi, yapılan işin gereklerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesi bu noktada yüksek kalite standartlarının yakalanması şirketin tercih edilirliliği ve büyümesini önemli ölçüde etkileyecektir. Ayrıca şirketin kabin personeli tarafından misyon ve vizyon standartlarına uygun bir şekilde temsil edilmesi şirketin kurumsal standartlara ulaştığı ve bunu personelleri aracılığıyla yansıtabildiğinin güzel bir göstergesidir.

%10,84’lük değer ile ‘Hata ve kaza kırma sebep olacak davranışlardan kaçınılması’ ve ‘Karşılaşılabilecek sorunlara karşı proaktif olunması’ işverenin çalışanlarından beklentilerinde ikinci sırayı almıştır. Üçüncü sırada ‘Hiyerarşiye önem verilmesi ve amirin direktiflerine uyulması (b3)’ kriteri yer almaktadır.

‘Mesai saatlerine riayet edilmesi (b1)’ kriteri şirketlerin kabin memurlarından beklentileri sıralamasında dördüncü sırada; ‘İş sağlığı ve güvenliği

kurallarına riayet edilmesi (b5)', 'Şirketin verdiği eğitimlere katılımın sağlanması (b6)', 'Şirketin belirlediği kılık kıyafet yönetmeliğine uyulması (b8)', 'Çalışanların mesleki anlamda ve yabancı dil konusunda kendilerini geliştirmesi (b11)', 'Sosyal sorumluluk projelerine katılarak şirketin temsil edilmesi (b12)' kriterleri beşinci sırada ve MGA-yüzdelik değerler düzeyinde önem sıralaması olarak %80'lik dilimin altında yer almaktadır. Bunlardan 'Şirketin verdiği eğitimlere katılımın sağlanması (b6)', 'Şirketin belirlediği kılık kıyafet yönetmeliğine uyulması', 'Mesai saatlerine riayet edilmesi' kriterlerinin şirket içi kontrol mekanizmaları ile sürekli takip edilmesi ve uygunsuzluğu durumunda kabin memurunun uçuşa kabul edilmemesi uygulamaları zaten bu kriterlerin yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır.. Yine 'Çalışanların mesleki anlamda ve yabancı dil konusunda kendilerini geliştirmesi' kriteri de yerine getirilmesi zorunlu bir kriter olması sebebiyle bu kriterler şirketin kabin memurlarından beklentilerinde alt sıralarda yer almıştır.

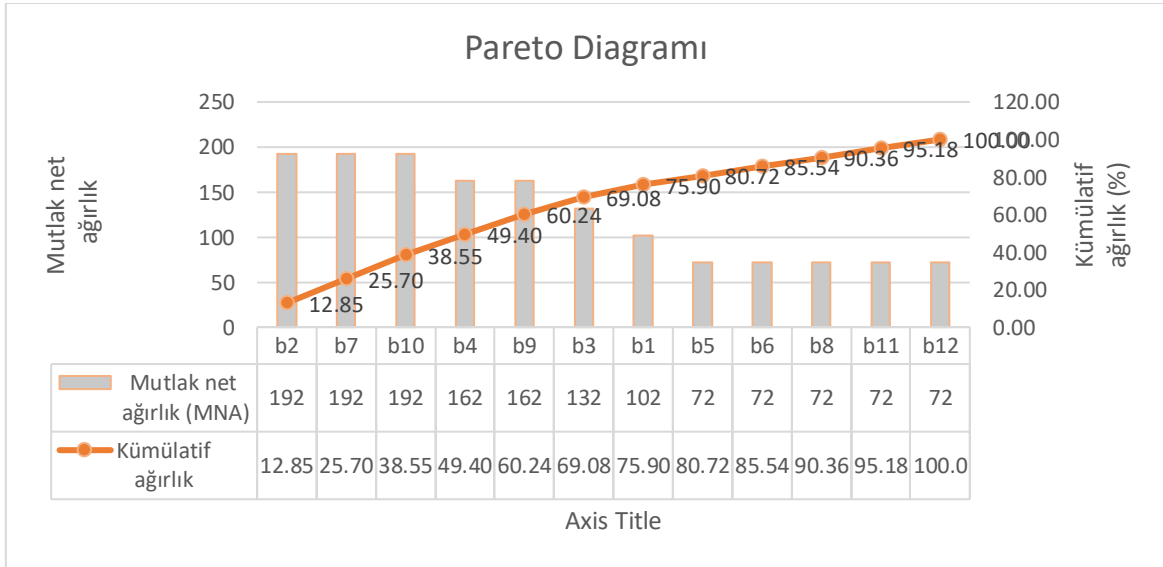
5.6.6. Pareto Analizi

Kalite Fonksiyon Yayılımı uygulaması içerisinde problemin, hatanın nedenleri; sıklığı ve önem derecesi gibi unsurların ortaya çıkarılması amacıyla pareto analizi kullanılmaktadır. Bu analiz neticesinde aksaklığın kaynağı ortaya çıkarılmakta ve öncelikli olarak o alanda iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu yöntem pareto diyagramı olarak adlandırılan bir şemayı karşımıza çıkarmakta olup pareto diyagramı problemi çözmeye hizmet edecek istikrarlı kararlar ve önlemler alınmasına yardım etmektedir. Ayrıca Pareto analizi aksaklığın önem derecesini belirleyen önem sıralaması ile yöntemi kullananlara hangi probleme ne şekilde yaklaşılması gerektiği hakkında bilgi sağlamaktadır (Egermayer, 1988).

Kalite Fonksiyon Yayılımı yöntemi teknik karakteristik olarak adlandırılan veriler için öneriler sağlarken, pareto analizi elde edilen verilerden kümülatif değeri 80 ve üzeri olanları incelemeye değer olarak işleme almaktadır. Bu yöntem ile 80/20 oranı ile problem tespit edilerek düzeltilmektedir.

Tablo 19. Pareto Analiz Tablosu

Beklenti/Kriter	Mutlak Net Ağırlık (MNA)	Yüzdelik (MGA)	Kümülatif Ağırlık
b2	192	12,85	12,85
b7	192	12,85	25,70
b10	192	12,85	38,55
b4	162	10,84	49,40
b9	162	10,84	60,24
b3	132	8,84	69,08
b1	102	6,83	75,90
b5	72	4,82	80,72
b6	72	4,82	85,54
b8	72	4,82	90,36
b11	72	4,82	95,18
b12	72	4,82	100,00



Şekil 10. Pareto Analiz Diyagramı

Tablo 19’da Pareto Analizinin ortaya çıkardığı sonuçlar yer almaktadır. Şekil 10’da ise bu analize ait grafik sunulmuştur. Tablo 17 ve Şekil 10’da yer alan veriler sonucunda; ilk 8 işveren beklenti kriteri; “Yapılan işin gereklerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesi, Müşteriye/yolcuya güler yüzlü ve misafirperver davranılması, Misyon ve vizyon standartlarına göre şirketin temsil edilmesi, Hata ve kaza kırma sebep olacak davranışlardan kaçınılması, Karşılaşılabilecek sorunlara karşı proaktif olunması, Hiyerarşiye önem verilmesi ve amirin direktiflerine uyulması, Mesai saatlerine riayet edilmesi, İş sağlığı ve güvenliği kurallarına riayet edilmesi” çok önemli ve risk dereceleri yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bu sonuç %80 risk sınırı baz alınarak belirlenmiştir. Geri kalan 4 teknik karakteristik; “Şirketin verdiği eğitimlere katılımın

sağlanması, Şirketin belirlediği kılık kıyafet yönetmeliğine uyulması, Çalışanların mesleki anlamda ve yabancı dil konusunda kendilerini geliştirmesi, Sosyal sorumluluk projelerine katılarak şirketin temsil edilmesi” orta risk düzeyinde olarak değerlendirilmekte, bu teknik karakteristiklere yönelik yapılacak çalışmaların ikinci sırada planlanması önerilmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Hizmetlerini büyük sermaye ve yatırımlarla gerçekleştiren havayolu şirketlerinin rekabet güçlerini arttırmaları, verimliliklerini ve pazar paylarını yükseltmeleri için müşteri memnuniyetini sağlamaları böylece tercih edilir olmaları büyük önem taşımaktadır. İş tatmini ve performans düzeyi yüksek, beklentileri işveren tarafından karşılanan ve işverenin kendisinden beklentilerinin farkında olan çalışanlar, müşteriye sunulan hizmet kalitesinin artmasına şüphesiz büyük fayda sağlayacaktır.

Bu araştırma havayolu şirketlerinin vitrini olarak kabul edilen ve müşterileri ile direkt temas halinde olan kabin memurlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya ait anket formları, özel bir havayolu şirketinin yurtiçi ve yurtdışı tarifeli seferlerinde görev yapan 400 kabin memuruna elektronik ve fiziki olarak ulaştırılmıştır. İki aşamadan oluşan uygulamanın ikinci aşamasında yer alan Kalite Fonksiyon Yayılımı Uygulama sorularına katılım zorunlu tutulmamış olup bu sorulara 271 kişi cevap vermiştir. 388 katılımcı ise tüm soruları gönüllü olarak cevaplamıştır. Öncelikle ankete katılan çalışanlara demografik özelliklerini belirlemek üzere; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve mesleki kıdemi içeren 6 soru yöneltilmiştir. Buna göre; 217'si kadın (%55,9) ve 171'i erkek (%44,1) olan katılımcılardan; 3 kişinin 20 yaş altı (%0,8), 66 kişinin 21-26 yaş aralığında (%17), 134 kişinin 27-32 yaş aralığında (%34,5), 137 kişinin 33-38 yaş aralığında (%35,3), 48 kişinin 39-45 yaş aralığında (%12,4) olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum açısından incelendiğinde, 160 kişinin bekar (%41,2), 202 kişinin evli (%52,1), 26 kişinin dul/boşanmış (%6,7) olduğu; yine katılımcılardan 19 kişinin lise mezunu (%4,9), 49 kişinin yüksekokul mezunu (%12,6), 271 kişinin üniversite mezunu (%69,8), 43 kişinin yüksek lisans mezunu (%11,1) ve 6 kişinin doktora mezunu (%1,5) olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca kıdemlerine bakıldığında; 59 kişinin 2 yıldan az (%15,2), 101 kişinin 2-5 yıl arası (%26,0), 126 kişinin 6-10 yıl arası (%32,5), 68 kişinin 11-15 yıl arası (%17,5), 34 kişinin 16 yıl ve üzerinde (%8,8) mesleki kıdeme

sahip olduğu görülmüştür. Katılımcılardan 296 kişinin kabin memuru (%76,3), 92 kişinin ise kabin amiri (%23,7) unvanı ile görev yaptığı anlaşılmıştır.

Demografik özelliklere ait soruların ardından iş tatminini değerlendirmek üzere Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve çalışan performansını ölçmek üzere İşgören Performans Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan maddelerin homojen yapısını açıklamak üzere yapılan analiz sonucunda cronbach alfa değerlerinin 0,8'den büyük olduğu yani; iki ölçeğin de geçerli, güvenilir olduğu görülmüştür. İş Tatmini Ölçeği ve Performans Ölçeği için normallik varsayımının incelenmesi neticesinde ise normal dağılım varsayımının sağlandığı tespit edilerek parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmaya katılan kabin memurlarının iş tatmin düzey ortalamalarına bakıldığında; içsel iş tatmini ortalamasının yüksek düzeyde (3,844), dışsal iş tatmini ortalamasının yüksek düzeyde (3,582), genel iş tatmin ortalamasının yüksek düzeyde (3,750) ve iş performans ortalamasının yüksek düzeyde (4,356) olduğu anlaşılmaktadır.

Demografik özelliklere göre iş tatmini ve iş performans düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla parametrik testlerden T-testi ve Anova Testi kullanılmıştır. Yapılan analizlere göre araştırmaya katılan kabin memurlarının cinsiyet, yaş, unvan ve mesleki kıdem değişkenlerine göre içsel tatmin alt boyutu, dışsal tatmin alt boyutu, genel iş tatmini puan ortalamaları ve iş performansı puan ortalamalarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Buna karşın Çobanoğlu (2019) kabin memurlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yaptığı çalışmada cinsiyet, unvan ve kıdem değişkenlerine göre iş tatmin düzeylerinde farklılar olduğunu tespit etmiştir. Çobanoğlu (2019) kabin memurluğunun kadınlara daha fazla çekici gelmesi, toplumda kadın kabin memurlarına saygınlığın daha yüksek olması nedeniyle kadın kabin memurlarının içsel iş tatmin düzeyinin erkeklerden yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışma 11- 15 yıl arası çalışma süresine sahip kabin memurlarının içsel tatmin düzeyinin 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlardan yüksek olduğunu; 11 15

yıl kabin memurluğu mesleğinde bulunanların genellikle amir pozisyonunda bulunması ve başka sektörde çalışma şanslarının olmadığını bilmeleri olarak açıklamıştır. Kabin amirlerinin içsel iş tatmin düzeylerinin kabin memurlardan yüksek olduğunu belirten Çobanoğlu bu durumu ise; kabin amiri olan çalışanların kabin memurlarının yöneticisi konumunda olması, uçak içerisinde idari sorumluluğu üstlenmesi ve ücretlerinin kabin memurlarından yüksek olması olarak açıklamıştır.

Bu bulguların aksi olarak Yılmaz (2015) kamu çalışanlarının iş tatmin ve iş performansını değerlendirmek üzere yaptığı çalışmada; erkeklerin iş performans düzeyinin kadınların iş performans düzeyinden yüksek olduğunu belirtmiştir. Kadınların evlendikten sonra ve çocuk doğurduktan sonra işe karşı algılarının değiştiğini vurgulayan Akın (2015) ise ev işlerinin yoğunluğu, sosyal ilişkilerin düzenlenmesindeki rol değişiklikleri nedeniyle kadınların performanslarında düşüş olabileceğini belirtmiştir.

Medeni durum değişkeni için kabin memurlarının İş Tatmin Ölçeği ve İş Performans Ölçeği alt boyut ve genel toplam puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda; medeni durum kategorilerine göre İş Tatmini Ölçeği'nin İçsel Tatmin alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığının bulunması için yapılan Post Hoc Testleri (Tukey ve Benforroni) sonucunda; içsel tatmin açısından bekar ve evliler arasında fark tespit edilmiş olup, evlilerin içsel tatmin puan ortalamasının bekarlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Medeni durum kategorilerine göre Dışsal Tatmin alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Medeni durum kategorilerine göre İş Tatmini Genel toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,022<0,05$), evli kabin memurlarının genel iş tatmini puan ortalaması bekar olanlara kıyasla daha yüksek olarak belirlenmiştir. Çobanoğlu (2019) ise çalışmasında; yaş, medeni durum ve eğitim durumu

değişkenlerine göre iş tatmin puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

Eğitim durumu değişkeni için kabin memurlarının İş Tatmin Ölçeği ve İş Performans Ölçeği alt boyut ve genel toplam puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda; eğitim durumu kategorilerine göre İş Tatmini Ölçeği'nin İçsel Tatmin alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ($p=0,007<0,05$). Farklılığın kategorisini tespit etmek üzere yapılan Tukey-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma testleri sonucuna göre; eğitim durumu Üniversite olan kabin memurlarının içsel iş tatmin puan ortalamalarının Yüksekokul mezunlarına göre daha yüksek olduğu, eğitim durumu kategorilerine göre İş Tatmini Ölçeği'nin dışsal Tatmin alt boyut toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ($p=0,197>0,05$). Eğitim durumu değişkenine göre genel iş tatmini toplam puan ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,033<0,05$). Buna göre içsel tatminde olduğu gibi eğitim durumu Üniversite olan kabin memurlarının genel iş tatmin düzeyi de Yüksekokul mezunlarından daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Akkamış (2010) eğitim düzeyinin çalışanların çalışma tutumları, beklentileri, iş algıları ve performanslarını etkilediğini vurgulamıştır. İlköğretim öğretmenlerinin iş tatminini incelemek üzere yaptığı araştırmada yüksek lisans mezunu öğretmenlerin iş tatmin düzeyinin Üniversite mezunlarından yüksek olduğunu belirtmiştir.

Eğitim durumu açısından İş Performansı Ölçeği'nin genel toplam puan ortalamaları arasında da istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,001<0,05$). Farklılığın kategorisini tespit etmek üzere yapılan Post Hoc çoklu karşılaştırma testleri sonucunda, eğitim durumu Üniversite ve Yüksek Lisans olan kabin memurlarının iş performans puan ortalamaları yüksekokul mezunlarına göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Tablo 13’de İş Performans Ölçeği toplam puan yordayıcısını bulmak üzere oluşturulan regresyon analizi verilmiştir. Bu yöntem ile anlamlı olan parametrelerin dahil edildiği regresyon modeli tahmin edilmiş olup, parametreler dahilinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ($F=28,196$). Kurulan modelde dışsal iş tatmini düzeyi performans düzeyine etki etmemiş olup, İş Tatmini Ölçeği'nin içsel tatmin alt boyutu yordayıcı parametre olarak görülmüştür.

Tekingündüz vd. (2016), araştırmalarında iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi, Robbins ve Judge (2013) üç yüzden fazla araştırmayı ele aldıkları meta-analiz çalışmasında iş tatmini ile iş performansı arasındaki korelasyonu belirtmiştir (Güngören, 2017). İş Tatmini ve İş Performansı arasında ilişki olup olmadığını, varlığı durumunda pozitif mi negatif mi ve hangi düzeyde olduğunu açıklamak üzere yapılan korelasyon analizi sonucuna göre; İçsel iş tatmini ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ($r=0,356$; $p=0,000<0,05$), dışsal iş tatmini ile iş performansı arasında içsel iş tatmininden düşük olsa da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ($r=0,266$ $p=0,000<0,05$), genel iş tatmini ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ($r=0,333$; $p=0,000<0,05$) anlaşılmıştır. İş tatmin ortalamasının beta kat sayısı istatistiksel olarak anlamlıdır ve genel iş tatmini düzeyindeki bir birimlik artış iş performansını yaklaşık %35 arttırmaktadır ($\beta=0,357$). Uyguladığımız modelin R^2 değeri 0,33 olarak bulunmuştur. Buna göre genel iş tatmini ortalaması iş performansının %33’ünü açıklamaktadır. Yousef (2000), Ordun ve Demirbaş (2012), Tekingündüz vd. (2016), Güngören (2017); çalışmalarında bu bulguları desteklemekte; iş tatmini arttıkça iş performansının arttığını vurgulamaktadır. Böylece H1 “iş tatmini ile iş performans düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi doğrulanmaktadır.

İş tatmininin iş performansını arttırdığı bulgusu üzerine; çalışanların iş tatminlerinin artırılması ve havayolu şirketlerinin insan kaynakları uygulamalarının iyileştirilmesi için; çalışanların beklentileri ve havayolu şirketlerinin çalışanlarından beklentilerini belirlemek istenmiştir. Bu amaçla elde

edilen veriler Kalite Fonksiyon Diyagramı ve Pareto Analizi uygulanarak incelenmiştir.

Son yıllarda motivasyon ve iş tatmini gibi kavramlara verilen önemin arttığı; örgütlerin çalışanlarını motive ve mutlu edecek insan kaynakları çalışmalarına yöneldiği görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; medeni durum, eğitim durumu ve unvan değişkenlerinde iş tatmininin iş performansı açısından kaynaklanan farklılıklar tespit edilmiş ve iş tatmininin iş performansını arttırdığı ortaya çıkarılmıştır. Çıkan sonuçlar dikkate alınarak Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Pareto analizi yardımıyla kabin memurlarının beklentileri ile havayolu şirketlerinin kabin memurlarından beklentileri belirlenmiş ve önem derecelerine göre sıralamaları yapılmıştır.

Akbaba (2005) çalışmasında Kalite Fonksiyon Göçerimi yönteminin konaklama işletmelerinin hizmet kalitesini artırmada başarılı bir şekilde kullanılabileceğini ortaya koymuştur.

Kalite Fonksiyon Yayılımı sorularına verilen cevaplara göre “maaşların zamanında ve eksiksiz olarak yatırılması, şirketin kariyer planlamasında liyakatli davranması, yaşam ve mesleki zorluk koşulları dikkate alınarak adil ücret artışlarının sağlanması, şirket yöneticileri ve amirlerin çalışanlarına mobing uygulamaması” konuları çalışanlar tarafından çok önemli şekilde değerlendirilmiştir. “Şirketin sağladığı sosyal hakların iyileştirilmesi” kriteri çalışan beklentilerinde ne derece öneme sahiptir sorusuna ise kabin memurlarının ağırlıklı olarak önemli cevabını verdiği görülmüştür. Kabin memurlarının diğer pek çok meslektan farklı olarak; disiplinli çalışma düzeni, zamanı iyi yönetebilme, ekip çalışması, problem çözebilme, her anın farkında olma ve tetikte olma, aynı anda birden fazla işi yürütebilme, empati kurabilme ve sağlam iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Gürbüz, 2022). Bu gerekliliklerin yerine getirilmesi karşısında ‘yaşam ve mesleki zorluk koşulları dikkate alınarak adil ücret artışlarının sağlanması, maaşların zamanında ve eksiksiz olarak yatırılması’ kriterleri kabin memurları tarafından çok önemli şekilde değerlendirilmektedir. Meslekte ortalama 10 yılını dolduran çalışanlar bir takım değerlendirme ve sınavlardan sonra

kabin amirliğı görevine yükselmektedir. Liyakat çerçevesinde yürütülen bu sürecin devam etmesi kabin memurlarının çok önemli olarak değerlendirdiğı diğer bir kriterdir.

Güner (2022), Kalite Fonksiyon Göçerimi yöntemini kullandığı çalışmasında, çalışanların örgütten ödöl olarak ne bekledikleri ve bu doğrultuda bir ödöl sistemi tasarlanması üzerine yaptığı araştırmada, terfi, yurt dışı görevlendirmeler, teşekkür, iş tatmini kriterlerinin çalışanlar için yüksek öneme sahip olduğunu belirtmiştir.

Kurulan Pareto analizi bize hatanın nedenleri, sıklığı ve şiddeti gibi unsurları gösterir. Böylece işverenin beklenti kriterleri dahilinde hangi faktörlerin yüksek risk seviyesine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan pareto analizi sonrasında (Tablo 19), işverenin çalışanlardan beklentilerini belirlemek amacıyla kabin ekiplerine yöneltilen sorulara verilen cevaplar yüksekten düşüğe doğru sıralanmıştır. Yapılan işin gereklerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesi (b2), Müşteriye/yolcuya güler yüzlü ve misafirperver davranılması (b7), Misyon ve vizyon standartlarına göre şirketin temsil edilmesi (b10)' kriterleri ilk sırayı almıştır. Havayolu şirketlerinin vitrini, müşterileri ile direkt muhattabı konumunda olan kabin personeli tarafından, yolculara güler yüzlü hizmet verilmesi, yapılan işin gereklerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesi bu noktada yüksek kalite standartlarının yakalanması şirketin tercih edilirlığı ve büyümesini önemli ölçüde etkileyecektir. Ayrıca şirketin kabin personeli tarafından misyon ve vizyon standartlarına uygun bir şekilde temsil edilmesi şirketin kurumsal standartlara ulaştığı ve bunu personelleri aracılığıyla yansıtabildiğinin güzel bir göstergesidir.

%10,84'lük değer ile 'Hata ve kaza kırıma sebep olacak davranışlardan kaçınılması' ve 'Karşılaşılabacak sorunlara karşı proaktif olunması' işverenin çalışanlarından beklentilerinde ikinci sırayı almıştır. Havacılık sektöründe ne yazık ki hata ve kazaların geri dönölmez, ağır bedelleri olmaktadır. Bu konuda sürekli yinelenen eğitimler alan kabin memurlarından şirket yöneticilerinin beklentisi bu yönde yüksektir. Sıralamada ikinci sırada yer alan diğer kriter; sorunlara karşı proaktif olunması işverenin eğitimlerle sürekli yinelediğı bir konudur. Uçak içerisinde karşılaşılan sorunlarda kabin memurlarının vereceğı tepki ve alacağı

aksiyon müşteri konforundan insan sağığına kadar geniş yelpazeyi içermektedir. Uçak içerisinde diğeri yolcuların hayatını tehlikeye atacak suç ve davranışlarda bulunan kişilere müdahale edilmesi, yolculara acil durumlarda ne yapılacağını hem işitsel hem de görsel olarak anlatması gibi önemli sorumlulukları olan kabin memurlarının karşılaşılan sorunlar karşısında proaktif olması ve acil müdahalesi önemli bir yerdedir.

Üçüncü sırada 'Hiyerarşiye önem verilmesi ve amirin direktiflerine uyulması (b3)' kriteri yer almaktadır. Uçak içerisinde kabin memurlarının amiri, kabin amiri; kabin amiri ve kabin memurlarının üst amiri ise sorumlu kaptan ardından yardımcı kaptan pilot şeklinde düzenlenmiştir. Görev sırasında bu hiyerarşik düzene riayet edilmesi ve amirlerin direktiflerinin eksiksiz yerine getirilmesi yine uçuş güvenliği ve yolcu konforu için önem arz etmekte ve havayolu şirketlerinin kabin memurlarından beklediğı önemli kriterler arasında yer almaktadır.

'Mesai saatlerine riayet edilmesi (b1)' kriteri şirketlerin kabin memurlarından beklentileri sıralamasında dördüncü sırada; 'İş sağığı ve güvenliği kurallarına riayet edilmesi (b5)', 'Şirketin verdiği eğitimlere katılımın sağlanması (b6)', 'Şirketin belirlediğı kılık kıyafet yönetmeliğine uyulması (b8)', 'Çalışanların mesleki anlamda ve yabancı dil konusunda kendilerini geliştirmesi (b11)', 'Sosyal sorumluluk projelerine katılarak şirketin temsil edilmesi (b12)' kriterleri beşinci sırada ve MGA-yüzdelik değerler düzeyinde önem sıralaması olarak %80'lik dilimin altında yer almaktadır.

Havayolu şirketlerinin kontrol kabin amirliği birimi; kabin ekiplerinin uçuşa katılmadan hemen önce kılık kıyafetin yönetmeliğine uygunluk, mesai saatlerine riayet edilmesi ve uçuşa kabul için genel kontrolün yapıldığı birimdir. Bu birim tarafından yapılan kontrollerde olumsuzluk saptanması durumunda kabin memuru uçuşa kabul edilmeyerek, maaş kesintisi veya disiplin uygulamaları ile karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanların mesleki anlamda ve yabancı dil konusunda kendilerini geliştirmesi, şirketin verdiği eğitimlere katılımın sağlanması kriterleri ise şirket içi kontrol mekanizmaları ve düzenli aralıklarda yapılan sınavlar

aracılığıyla ölçülen ve kabin memurlarının bu anlamda geri kalmaması gereken zorunlu kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında iş tatmini ve iş performansının arttırılmasına yönelik olarak;

-İş tatmin düzeyini arttıracak çalışmalarda demografik özelliklere göre iş tatmin seviyeleri düşük çıkan gruplara yönelik çalışmaların planlanması,

-Mezuniyet durumuna göre maaş düzenlemeleri vb. teşvik edici uygulamalar ile personelin eğitimlerine devam etmeleri konusunda teşvik edilmesi,

-Üniversite ve eğitim kurumları ile şirket çalışanlarına özel olacak, teşvik edici anlaşmalar yapılması,

-İş tatmini seviyesini yüksek tutmak ve kontrolünü sağlamak amacıyla kurum içi iletişimin geliştirilmesi ve çalışanlar fikirlerinin önemsenmesi,

-Süreç çıktılarının ve çalışan tutumlarının insan kaynakları departmanlarına iletilmesinde yönetici pozisyonlarının daha aktif kullanılması,

-Performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde kullanılması, sonuçlarının ödül sistemine, eğitim ihtiyaçlarına ve kariyer planlamasına rehberlik etmesinin sağlanması,

-Performans değerlendirme süreçlerinin kurumsal performans ile değerlendirilmesi, elde edilen çıktıların planlama girdilerine dönüştürülmesi ve çalışanlarla paylaşılması,

-Kalite Fonksiyon Yayılımı yardımıyla kabin memurlarının şirketlerinden beklentileri belirlenmiştir; insan kaynakları uygulamaları planlanırken bu beklentilerin göz önüne alınması, kabin memurlarının beklentilerinin karşılanması, iş tatmin düzeylerinin dolayısıyla performanslarının arttırılması,

-Kabin memurları tarafından çok önemli şekilde değerlendirilen; 'maaşların zamanında ve eksiksiz olarak yatırılması, şirketin kariyer planlamasında liyakatli davranması, yaşam ve mesleki zorluk koşulları dikkate alınarak adil ücret

artışlarının sağlanması, şirket yöneticileri ve amirlerin çalışanlarına mobing uygulamaması' kriterlerinin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması,

-Şirket yöneticileri tarafından çalışanların beklentileri dikkate alınarak hedef ve stratejilerin belirlenmesi,

-Pareto Analizi yardımıyla risk derecesi yüksek olarak belirlenen havayolu şirketlerinin beklenti kriterlerinin, uygun iletişim kanalları aracılığıyla kabin ekipleriyle paylaşılarak çalışanların bu konudaki farkındalığının artırılması,

-Pareto analizi ile ortaya çıkarılan risk derecesi yüksek faktörlerin eğitim planlamalarında öncelikli konular haline getirilmesi,

-Çalışanların yönetim kararlarına katılımı için mobil uygulamalar, kulüpler, takımlar, öneri sistemleri, ödüllendirme sistemleri ve temsilci seçimleri gibi yöntemlerin uygulanması önerilmektedir.

Çalışma sonuçlarının sektöre faydalı olacak stratejilerin belirlenmesine yardımcı olması amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın daha büyük bir örnekleme ve havacılık sektöründeki farklı meslek gruplarına uyarlanması gelecekteki akademik çalışmalara ve şirketlere etkili çıktılar sağlayabilir.

Kalite Fonksiyon Yayılımı'nın insan kaynakları alanında daha fazla akademik çalışmaya konu olması; bu bölümlerle ilgili eksiklik ve sorunların hızlı bir şekilde tespit edilip çözüm yolları bulunmasına önemli katkılar sağlayabilir.

Aynı araştırmanın nitel araştırma imkanı sunan mülakat görüşmeleri ile yapılması farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

Bu araştırma, kabin ekibi üyelerinin belirli bir zaman dilimindeki mesleki tutumlarını kapsamaktadır. Zaman geçtikçe ve koşullar değiştikçe tutumlar da değişebilir. Benzer araştırmaların başka zaman dilimlerinde tekrarlanması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir ve bu farklılıkların karşılaştırılması literatüre katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Abdiwali, S. (2017). İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Somali’de Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akalın, D.Z. (2019). Pilotlar Üzerindeki Stres Faktörleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akal, Z. (2002). İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri. (4. baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akao Y. (1990). Quality Function Deployment Integrating Customer Requirements Into Product Design. Massachusetts: Productivity Press.

Akbaba, A. (2005). Müşteri Odaklı Hizmet Üretiminde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG) Yaklaşımı: Konaklama İşletmeleri için Bir Uygulama Çalışması. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (1), 59-81.

Akdemir, A. (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. (2. Baskı). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Akgündüz, S. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şen, A. ve Yenginol, F. (1998). İzmir Makine Mühendisleri Odası Kalite Danışma Merkezi Kalite Fonksiyon Göçerimi Seminer Notları, İzmir.

Alpar, R. (2011). Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Altaş, S.S. ve Kuzu, A. (2016). Sağlık Çalışanlarında İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Bireysel İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (4), s23-32.

Andrews, C.G. (2003). Comparative Analysis of Management And Employee Job Satisfaction And Policy Perception. Doctorate Dissertation, University Of North Texasi Texas.

Aşık A. N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 647, 31-53.

Baltaş, A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik. (5. Baskı). İstanbul: *Remzi Kitabevi*.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F*, 8 (1), 103-127.

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi (2.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Siyasal Basım Yayın Dağıtım.

Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin: Davranış Bilimleri (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Bozkurt Ö. ve Bozkurt İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.

Brooks, I. (2005). Organisational Behaviour (3rd Edition). Edinburg: Prentice Hall.

Büyüköztürk, Ş. (2004). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Cameron, Kim S. and Quinn Robert E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Safransisko: John Wiley & Sons, Inc.

Çinpolat, S. (2007). Kalite Fonksiyon Göçerimi ve Hizmet Sektöründe Uygulanması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dursun, B. (1997). Personel Yönetimi, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Demerouti, E. ve Cropanzano, R. (2010). From Thought To Action: Employee Work Engagement And Job Performance. See Bakker & Leiter, 147-63.

Egermaye, F. (1988). Pareto Analysis in Incoming Inspection at Verdor, Quality, European Organizatin for Quality Control.

ERDOĞAN, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Avcıol Basın Yayın

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergun, G. (2008). Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansıyl Etkileşiminin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkmen, T. ve Şencan H.(1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Yenginol, F. (2000). “Yeni Ürün Geliştirmede Müşteri İstek ve İhtiyaçlarını Teknik Karakteristiklere Dönüştürmeyi Sağlayan Bir Yöntem: Kalite Fonksiyon Göçerimi”. Dokuz Eylül Üniversitesi. Doktora Tezi, İzmir.

Fındıkçı, İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi (2.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Fonseca L., Fernandes J., Delgado C. (2020). QFD as a tool to improve negotiation process, product quality, and market success, in an automotive industry battery components supplier.30th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing (FAIM2020), Athens, Greece.

Gezer, N. (1998). Muğla İli Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Gerede, E. (2002). Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri- THY AO.’ da Bir Uygulama. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gökgöz, H. (2013). Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Griffin, R. W. ve Moonhead, G. (2014). Organizational Behavior (11th Edition). USA:South-Western, Cengage Learning.

Gümüştekin Eren, G. ve Öztemiz A.B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 271-288.

Güner B. (2022). Kalite Fonksiyon Göçerimi ile Ödül Sistemlerinin Tasarımı: Nitel Bir Çalışma. *İş ve İnsan Dergisi*, 9 (2), 115-131.

Güngören, M. (2017). Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hauser, J. ve Clausing, D. (1988). QFD, Gaining Competitive Advantage by Listening to The Voice of The Customer. Boston Soldier Field Division of Research, Harvard University Business Review.

Hickson, C. ve Oshagbemi, T. (1999). The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research. *International Journal of Social Economics*, 26 (4), 537-544.

Iverson, R.D. ve Maguire, C. (2000). The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community. *Human Relations*, 53 (6), 807-839.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.

Revelle, J.B., Moran, J.W., Cox, C.A. (1998). *The QFD Handbook*. New York: John Wiley and Sons.

Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon* (7. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayınları.

Kanoğlu, B. (2007). Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakurt, A. (2009). Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 46-57.

Kasemsap, K. (2017). The Significance of Job Satisfaction in Modern Organizations. *Handbook Of Research On Human Factors In Contemporary Workforce Development*.

Kemren, M. ve Mungan, N. (1995) "QFD'nin Tanımı", 4. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri. Kalder Yayınları, İstanbul.

Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Kim, K.J. ve Park, T. (1998). Determining Optimal Set of Design Requirements Using House of Quality. *Journal of Operations Mangement* (16).

Kuyucak Şengür, F., Şengür, Y., Özenen, C.G., Koçyiğit, M.M., Güngören, M., Turhan, U., ve Durmaz, V. (2016). Havaalanı Yönetimi. (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Kolasa, B.J. (1969). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayinevi.

Lai, Y. C. (2019). Turnover İntention Of Kindergarten Teachers İn China: Status, Measurement, İnfluencing Factors And Corresponding Strategies. Journal of Hunan First Normal University, 19 (2), 67-71.

Shillito, L. M. (1994). Advanced QFD, Linking Technology to Market and Company Needs. New York: Wiley İnter Science.

Lee, J., Kim, S., Bae, K., Kim, J., Shin, I., Yoon, J., ve Kim, S. (2018). The Association Of Gratitude With Perceived Stress And Burnout Among Male Firefighters İn Korea. Personality and Individual Differences, 123, 205-208.

Lin, P.C. ve Lin, P.K. (2013). Organizational Culture and Job Performance: A Case Study of the SMEs in the Northern Taiwan. In Service Systems and Service Management (ICSSSM), 10th International Conference, 818-821.

Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. (7. Baskı). Usa: Mc Graw Hill Publishing Company.

Luthans, F. (2010). Organizational Behavior. (12. Baskı). Usa: Mc Graw Hill Publishing Company.

Luthans, F., Luthans, B.C., Luthans, K.W. (2015). Organizational Behavior:An Evidence-Based Approach. (12th ed). Amerika. Mc Graw Hill Publishing Company.

Luthans, Fred (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior, 23 (6), 695-706.

Ordun, G. ve Demirbaş, H. T. (2012). İş Tatmini Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılık. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yönetim, 23 (71).

Önen M. ve Kanayran H. G. (2016). Liderlik ve Motivasyon Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5 (10), 42-63

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 251-281.

Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özen, P. ve Özgen, H. (2011). Banka Çalışanlarının Mesleki Eğitiminin Performanslarına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (1), 1-24.

Öter, Z. ve Tütüncü, Ö. (2001). Turizm İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi: Seyahat Acentelerine Yönelik Varsayımsal Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3).

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). Örgütsel Davranış (7. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın

Park S., Lehto X., Lehto M. (2021). Self-service technology kiosk design for restaurants: An QFD application, *International Journal of Hospitality Management*.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th Edition). USA: Pearson Education, Inc.

King, R. (1987). Listening to the Voice of Customer Using the QFD System, *National Productivity Review*, USA.

Sucu, Y. (2000). Örgütsel Değişim (2. Baskı). Ankara: Elit Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Bursa: MKM Yayınları.

Savery, L. K. ve Luks, J. A. (2000). Long Hours at Work: Are They Dangerous and Do People Consent to Them? Leadership and Organization Development. Journal, 21 (6), 307-310.

Semerci, A. S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Soy, A. , Temur, G., Bilgiç, İ. ve Şafak, İ.T. (2012). Kalite Güvencesi Yönetimi Çerçevesinde Lojistik ve Dış Ticaret Eğitiminin Kalitesini Arttırmaya Yönelik Çalışma: Düzce Üniversitesi Kaynaklı Meslek Yüksek Okulu. Ulusal Lojistik.

Sonntag, S. (2002). Psychological Management of Individual Performance. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22 (1).

Şeker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi. YBS Ansiklopedi.

Tağ M. N., Çetinkaya B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 15(3): 858-888.

Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (17), 1559-1566.

Tekingündüz, S., Seçkin, M., Yaman, K., Türk, I. ve Aslan, S. (2016). Performans, İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42).

Titiz, M. (1991). İşyerlerinde Çeşitli Nedenlerle Devamsızlık Yapan İşçilerin Ruhsal ve Sosyal Yapılarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.

Turhan, U. (2007). Hava Trafik Kontrolörü Adaylarının Seçimi ve Türkiye'deki Uygulama. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Turhan, U. (2009). Performance Perception of Turkish Air Traffic Controllers. *International Journal of Civil Aviation*, 1 (1), 74-89.

Uğur, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetim. Sakarya: Sakarya Kitapevi.

Ulusal Meslek Standartlarına Daire Tebliğ, Uçak Kabin Memuru (Seviye 4) Ulusal Meslek Standardı (19.03.2015). Resmi Gazete (Sayı: 29300 (Mükerrer)). Erişim adresi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/03/20150319M1-1-3.pdf>

Ural A. ve Kılıç İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Walter, C., Borman, M.J., Schmit, S.J. Motowildo. (2003). Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology. John Wiley and Sons. Inc. Publishers.

WEB1:http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/performansveucuretyon.pdf adresinden 29.05.2022 tarihinde erişildi.

WEB2:<https://twitter.com/ihsanfazlioglu/status/1412532791435272194?lang=tr> adresinden 26.06.2021 tarihinde erişildi.

WEB3:<https://1000kitap.com/fethi-gemuhluoglu-dostluk-uzerine268626/alintilar> adresinden 26.06.2021 tarihinde erişildi.

WEB4:<http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce> adresinden 09.05.2022 tarihinde erişildi.

WEB5:<https://www.turkishairlines.com/tr-tr/basin-odasi/hakkimizda/sayilarla-turk-hava-yollari/> adresinden 03.03.2023 tarihinde erişildi.

WEB6:<http://web.shgm.gov.tr/tr/s/4775-kabin-ekibi-uye> adresinden 05.02.2022 tarihinde erişildi.

WEB7:<http://bizimkokpit.blogspot.com.tr/2013/07/kabin-memuru-kimdir> adresinden 05.02.2022 tarihinde erişildi.

WEB8:<http://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru> adresinden 09.05.2022 tarihinde erişildi.

WEB9: <https://www.kariyer.net/pozisyonlar/kabin+memuru/nedir> adresinden 18.11.2022 tarihinde erişildi.

WEB10:<https://web.shgm.gov.tr/tr/havacilik-personeli/2138-kabin-memuru>
adresinden 18.10.2022 tarihinde erişildi.

Yılmaz, E. (2015). İş Görenleri İş Tatmini ile İş Gören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz F. (2015). Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz E. (2015) İşgören İş Tatmini ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, H. (2009). Optimization of The Product Design Through Quality Function Deployment (QFD) and Analytical Hierarchy Process (AHP): A Case Study in A Ceramic Washbasin, Master Thesis, İzmir

Yousef, Darwish A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance In A Non-Western Country. Journal of Managerial Psychology, 15 (1).

Yücel, I. (2012). İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış Dergisi, 33.

Zhang, X. (2008.) *On How Organizational Culture Impact Its Performance and Competitiveness*. Hubei University of Technology, School of Management.

EKLER

Ek. 1. Demografik Özelliklere Ait Anket Soruları

Anketin birinci bölümünde kabin memurlarının demografik özelliklerine ilişkin 6 soru bulunmaktadır.

1.Cinsiyetiniz

☐ Kadın ☐ Erkek

2.Yaşınız

☐ 20 yaşından küçük ☐ 21-26 yaş arası ☐ 27-32 yaş arası ☐ 33-38 yaş arası
☐ 39-45 yaş arası

3.Medeni Durumunuz

☐ Evli ☐ Bekar ☐ Dul/Boşanmış

4. Öğrenim Durumunuz

☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5. Unvanınız

☐ Kabin Memuru ☐ Kabin Amiri

6. Mesleğinizdeki Kıdeminiz

☐ 2 yıldan az ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

Ek. 2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Kabin memurlarının iş tatmin düzeylerini ölçmek üzere 20 ifadenin yer aldığı Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır.

MESLEĞİMDEN		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunu m	Çok Memnunu
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışmama imkan vermesi bakımından	1	2	3	4	5
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda bana saygınlık sağlaması bakımında	1	2	3	4	5
5	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkanı sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
6	Sürekli bir işe sahip olma imkanı sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
7	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkanı sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
8	Kişilere ne yapacaklarını söyleme imkanına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
9	Kendi yöntemlerimi kullanarak işimi yapmamı sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
10	Kendi kararımı verme özgürlüğü sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkanı sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
12	İşimde elde ettiğim başarı duygusu bakımından	1	2	3	4	5
13	Yöneticimin astlarına karşı davranış tarzı bakımından	1	2	3	4	5
14	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği bakımından	1	2	3	4	5
15	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
16	Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
17	Bu işte ilerleme imkanımın olması bakımından	1	2	3	4	5
18	Çalışma koşullarım bakımından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iş karşılığı takdir edilmem bakımından	1	2	3	4	5
20	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5

Ek. 3. İşgören Performans Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde çalışan performansını ölçmek üzere 4 maddelik İşgören Performans Ölçeğine yer verilmiştir.

İş Performansı ile ilgili ifadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	1	2	3	4	5
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan Eminim	1	2	3	4	5
4	İşimde göstermiş olduğum performans düzeyi yüksektir	1	2	3	4	5

Ek. 4. Kalite Fonksiyon Yayılımı Uygulamaya Ait İfadeler

Kalite Fonksiyon Yayılımının uygulama bölümünde, kabin memurlarının şirketlerinden beklentileri ile Havayolu Şirketlerinin kabin memurlarından beklentilerini değerlendirmek üzere aşağıda yer alan ifadeler oluşturulmuştur.

Çalışanların Beklentileri		Önemli değil	Az önemli	Kararsızım	Önemli	Çok önemli
1	Maaşların zamanında ve eksiksiz olarak yatırılması	1	2	3	4	5
2	Şirketin kariyer planlamasında liyakatli davranılması	1	2	3	4	5
3	Yaşam ve mesleki zorluk koşulları dikkate alınarak adil ücret artışlarının sağlanması	1	2	3	4	5
4	Şirket yöneticileri ve amirlerin çalışanlarına mobing uygulamaması	1	2	3	4	5
5	Şirketin sağladığı sosyal hakların iyileştirilmesi	1	2	3	4	5

Çalışanların beklentileri ile işverenin beklentileri arasındaki ilişki düzeyi		İlişki yok	Zayıf ilişki	Orta düzeyde	Çok güçlü ilişki
1	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile mesai saatlerine riayet edilmesi arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
2	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile yapılan işin gereklerinin eksiksiz olarak yerine getirilmesi arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
3	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile hiyerarşiye önem verilmesi ve amirin direktiflerine uyulması arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
4	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile hata ve kaza kırma sebep olacak davranışlardan kaçınılması arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
5	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile iş sağlığı ve güvenliği kurallarına riayet edilmesi arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
6	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile şirketin verdiği eğitimlere katılımın sağlanması arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
7	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile müşteriye/yolcuya güler yüzlü ve misafirperver davranılması arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
8	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile şirketin belirlediği kılık kıyafet yönetmeliğine uyulması arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
9	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile karşılaşılabilecek sorunlara karşı proaktif olunması arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
10	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile misyon ve vizyon standartlarına göre şirketin temsil edilmesi arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9
11	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile çalışanların mesleki anlamda ve yabancı dil konusunda sürekli kendilerini geliştirmesi arasındaki ilişki	0	1	3	9
12	Maaşların zamanında ve eksiksiz yatırılması ile sosyal sorumluluk projelerine katılarak şirketin temsil edilmesi arasındaki ilişki hangi düzeydedir	0	1	3	9