

## TÜRKİYE'DE BANKA ÇALIŞANLARININ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ESKİŞEHİR İLİ KAMU VE ÖZEL BANKA ÖRNEĞİ

**Seda TEKELİ**

Anadolu Üniversitesi

Dr.,

E-posta: sakyalcin@anadolu.edu.tr

**Didem PAŞAOĞLU**

Anadolu Üniversitesi

Dr.,

E-posta: dpasaoglu@anadolu.edu.tr

### Özet

*Günümüz rekabet ortamında hem kamu sektörü hem de özel sektör çalışanlarının performansı işletmeler açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı; ücret, kariyer ve iş tatmini unsurlarının banka çalışanlarının performansları üzerindeki etkisini inceleyerek, kamu ve özel sektör banka çalışanlarının performanslarını etkileyen faktörlere ilişkin benzerlik ve/veya farklılıkları ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışmada; belirlenen bir kamu bankası ve bir özel banka çalışanlarına literatürde yer alan Hackman ve Oldham'ın kullandığı "İş Tatmini Ölçeği", Sigler ve Pearson'un Kirkman ve Rosen'dan aldığı "Performans Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ücret, kariyer ve iş tatmininin banka çalışanlarının performansları üzerindeki ağırlıklı etkileri tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İş tatmini, Performans, Bankacılık sektörü

**Alan Tanım:** Yönetim, Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları

### FACTORS INFLUENCING PERFORMANCE OF BANK EMPLOYEES IN TURKEY: ESKİŞEHİR PROVINCE PUBLIC AND PRIVATE BANK

#### Abstract

*In today's globalized competitive environment, employees' performances in both public sector and private sectors are vital for businesses. The purpose of this study is, analyzing impacts of wages, career and job satisfaction on performance elements of the bank employees, and put forwarding similarities and/or differences of the factors affecting the performance of public bank and private sector bank employees. For this purpose, to measure job satisfaction Job*

*Satisfaction Scale developed by Hackman and Oldham is used. Performance is measured through a scale including 4 expressions of Sigler and Pearson that they get from Kirkman and Rosen. As a result, the effects of career and job satisfaction have been identified mainly on the performance of bank workers.*

**Key words:** Job Satisfaction, Performance, Bank Sector.

**JEL Classification:** M10, M12, M19

## 1. GİRİŞ

Günümüz ekonomik rekabet ortamı içerisinde işletmelerin temel amacı verimliliklerini ve karlılıklarını maksimuma ulaştırmaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmenin en etkili yolu da çalışanların performans ve iş tatminleri ile işletmelerin beklentilerini uyumlu hale getirebilmektir. Bu nedenle günümüzde işletmeler işgörenlere sadece “üreten eleman” açısından yaklaşmamakta, işgörenleri “insan kaynağı” olarak değerlendirmektedir. Çalışmada öncelikle temel üretim kaynağı olan insanın performansı ile iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörler kavramsal açıdan ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci yarısında ise, bu faktörlerin özel ve devlet bankası çalışanları üzerindeki etkisinin analizine gidilmiştir. Analizde iş tatmini faktörlerinin banka çalışanlarının performansını hangi düzeyde ve nasıl etkilediğini saptamak amacıyla anket formu hazırlanmış ve bu form Eskişehir ili sınırları içerisinde biri özel diğeri ise kamu bankası olmak üzere iki gruba ve toplam 265 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen anket sonuçları üzerinden SPSS Veri Analiz programı yardımıyla ilk adım da faktör ayrıştırması yapılmış, sonrasında ise ANOVA Testi uygulanarak verilerin analizi tamamlanmıştır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmelerin en önemli üretim kaynaklarından biri, insan kaynağıdır. Günümüzde işletmeler, insan kaynağına her zamankinden daha fazla önem vermeye başlamıştır. Burada önemli olan bu insan kaynağının en etkin ve verimli şekilde kullanılması ve işgücünün hedefleri ile işletme ya da organizasyon hedeflerinin uyduğu noktanın yakalanmasıdır. Bu noktada, iş tatmini ve performans kavramları öne çıkmaktadır. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Özkanlı,1995:5). Bu tanımlamaya göre, performans kavramı belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleştirilmesiyle ilişkilidir. Performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal,2003:48). İş performansı, işin bir parçası olarak çalışanların işe

yönelik olarak aktiviteleri ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo,1993:75). İş performansı tipik olarak, çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak da değerlendirilmektedir (Rousseau ve McLean P,1993:20). Performans, çalışan ücret ve ödüllendirilmesini etkileyen önemli bir kavramdır (Kaplan ve Atkinson,1998; Horngren vd.,2002:41). Sosyo analitik bir bakış açısıyla insanlar, bir işi becermek ve bir işi başarmak için motive edilmeleri sonucunda iş performansı göstermektedirler (Hogan ve Shelton,1998:132). Organizasyon verimliliğinin artırılmasında çalışanların performanslarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Günümüzde performans, sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerleyenler ile değerlendirilenler arasında geçen bir faaliyetin ötesinde kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır (Murphy ve Cleveland,1995:16). Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı arttırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir. Performans ile rekabet gücünün örgütler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Organizasyonlarda iş performansı rekabet gücünün önemli bir göstergesidir (Plotkin,1987:55; Wang ve Netemeyer,2002:220). Üç çeşit performanstan söz etmek mümkündür (Bilgin,2004:43). Bunlar; Kurumsal Performans, Takım Performansı ve Bireysel Performans'tır (Dengiz,2007: 24-127). İnsan kaynağı olarak bireyin, hem kurumların hem de takımların oluşmasındaki çekirdek unsur olması, kurumsal performansın ve takım performansının ölçülmesinde bireysel performansın önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucunda yarattığı çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç, işletme ya da organizasyonun amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. O halde performans; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İş tatmini ise, basit bir ifade ile işgücünün işi ile ne kadar mutlu olduklarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. İşgücünün işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepki de iş tatminidir. Locke'a göre, işgücünün iş ve iş tecrübeleri değerlendirme sonuçlarına karşı kullandıkları hoşça giden ve olumlu duygusal ifadeler iş tatminidir (Yüksel,2003:87). Belirli beklentilerle bir örgüte giren işgücü bu beklentileri karşılandığı ölçüde işinden ve çalıştığı işletme ya da organizasyondan memnun olabilmekte; böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Teknoloji yoğun üretimlerin yaşandığı günümüzde, işletmelerde ya da organizasyonlarda işgücüne daha fazla önem verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşgücünün mutluluğu performansını ve işletme ya da organizasyon verimliliğini doğrudan etkilediği için çalışma koşulları ve çalışılan diğer işgücü ve yöneticiler anlamında işgücünün beklenti ve ihtiyaçlarının etkin olarak karşılanması önem taşımaktadır. Bu anlamda işgücünün çalışma hayatı içerisinde edindikleri tüm bilgi ve duygular,

onların yaptıkları işe ve işletme ya da organizasyona yönelik tutumlarını belirlemektedir. İşte bu tutumlar, iş tatmini ya da iş tatminsizliği kavramlarını ortaya çıkarmaktadır (Yazıcıoğlu,2010:244). Literatürde 1920’li yıllarda yer almaya başlayan iş tatmini kavramını, en geniş anlamıyla, çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanmak mümkündür. Ancak bu kavramın önemi ilerleyen yıllarda anlaşılmıştır. (Sevimli ve İşcan,2005:56). Fisher (2001)’e göre, iş tatmini, işgücünün yaptığı işinin kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve bu niteliklerin karşılanması halinde ortaya çıkan bir doyumdur (Fischer,2001:43). Oshagbemi (2000), iş tatminini işgücünün işyerine ve işverene karşı genel bir tutumu olarak tanımlamaktadır. Ona göre iş tatmini, işgücünün bedenen ve ruhen iyi durumda olmasını sağlamaktadır (Oshagbemi,2000:88). Bu anlamda işgücünün, işteki deneyimleri sonrasında elde ettikleri olumlu ruh halini iş tatmini; olumsuz ruh halini ise iş tatminsizliği olarak tanımlamak mümkündür (Sevimli ve İşcan,2005:57). Lent ve Brown (2006) çalışmalarında, işletmedeki ya da organizasyondaki rol çatışması ve rol belirsizliği gibi stres kaynakları ile çalışma hayatında yaşanan olaylar, beklenti-değer ve inançlar ile işgücünün organizasyondan beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma düzeyinin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Lent ve Brown,2006:236). Yapılan tüm bu tanımlamalar organizasyonlarda iş tatminini etkileyen bazı faktörlerin olduğunu da işaret etmektedir. İşgücünün, iş tatminini etkileyen bireysel faktörleri; yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi olarak; çalışmada kullanılan ölçek çerçevesinde örgütten kaynaklanan faktörleri de; çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, kurum imajı ve ekonomik edinimler (ücret, prim vb.) olarak sıralamak mümkündür.

### 3. METODOLOJİ

Bu çalışmada, iş tatmini faktörlerinin banka çalışanlarının performansını hangi düzeyde ve nasıl etkilediğini saptamak amacıyla hazırlanan anket formu, Eskişehir ili sınırları içerisinde biri özel diğeri ise kamu bankası olmak üzere iki gruba ve toplam 265 kişiye uygulanmıştır. 265 kişinin, %52,8’i (140 kişi) kamu bankası; %47,2’si (125 kişi) özel banka çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada, katılımcıların anketi gönüllü olarak doldurmasına dikkat edilmiştir. Analizde en yüksek ve en düşük ortalama değer 0,00 ve 5,00 olarak belirlenmiştir. Kabul edilen anlamlılık değeri ise  $\alpha=0,05$ ’tir. Bu araştırmada kullanılan anketin alfa değeri ise 0,96 ile 0,97 aralığındadır. Demografik yapıya göre, katılımcıların %59,5’ini kadın çalışanlar oluştururken; %40,5’ini ise erkekler oluşturmaktadır. Yaş gruplarına göre ise katılımcıların çoğunluğunu %34,7 oranıyla 36-40 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu (%66,4) üniversite mezunudur.

### 3.1. İş Tatmin Ölçeğinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde ankete katılan katılımcıların iş tatmin ölçeğinde yer alan değişkenlere yönelik yirmibir ifadeden yararlanılmıştır. Çalışmada bu soruların ölçmeyi hedeflediği ana değişkenlerin kendi aralarında sınıflandırılmasını yapmak amaçlanmış, SPSS yazılımında faktör yüklerinin yorumlanması için herhangi bir faktör üzerinde ağırlığı fazla olan değişkenlerin sayısını minimize ederek faktörlerin yorumlanmasını kolaylaştıran varyans maksimizasyonu (Varimax) yöntemi ile temel bileşen analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonuçları, faktörlerin indirgenmesi esnasında faktör yüklerinin yazında kabul edilen sınır olan 0,50'nin (Vandenbosh,1996, Hair, Anderson, Tahtam &Black, 1998) üstünde olarak gerçekleştirdiğini göstermiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacı ile KMO ve Bartlett's testi uygulanmıştır. KMO (Özel Banka-0,934; Kamu Bankası-0,928) ve Bartlett's testine göre araştırmanın verileri ve örneklem büyüklüğü faktör analizi için uygundur.

Faktör analizi sonunda kamu ve özel bankalarda çalışanların, iş tatminine ilişkin olarak belirlenen yirmibir ifade, yönetici ve kurum yaklaşımında tatmin (Faktör 1); ücret, çalışma arkadaşları ve kurum imajında tatmin (Faktör 2) ve yapılan iş ve işbirliğinde tatmin (Faktör 3), olarak üç faktör altında toplanmıştır. Buna göre, faktör yükleri, Özel Banka için .617 ile .875; Kamu Bankası için .715 ile .945 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, ifadelerin faktör analizi için uygun olduğunu, yapı geçerliğinin sağlandığını ve güvenilir bulunduğunu göstermektedir.

### 3.2. İş Tatmininin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Ölçeklerin güvenirliliklerinin değerlendirilmesinde Cronbach alfa  $-\alpha$  testinden yararlanılmıştır (Ravichandran ve Arun, 1999:136). Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin güvenirlilikleri sırasıyla, tablo 1'de de görüldüğü gibi Özel Banka için, %97,40; %96,80 ve %96,40, Kamu Bankası için %97,10; %100 ve %97 olarak bulunmuştur. Güvenirlilik (cronbach alfa) katsayısı uluslararası yazında %70 olarak kabul edilmektedir. İş tatminine ilişkin tüm faktörlere ait güvenirlilik katsayılarının %70 üzerinde olması, oluşturulan ölçeğin güvenirlilik koşullarını yerine getirdiği ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir. Geliştirilen ölçeğin güvenirliliğini göstermek amacıyla gerçekleştirilen güvenirlilik testine (cronbach alfa) ait sonuçlar tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Faktörlerin Güvenirlikleri**

Özel Banka			Kamu Bankası		
Faktör Adı	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı	Faktör Adı	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Yönetici ve Kurumdan Tatmin	8	97,40%	Yapılan İş ve Kurumdan tatmin	9	97,10%
Ücret, Çalışma Arkadaşları ve Kurum İmajından tatmin	7	96,80%	Yöneticiden Tatmin	5	100%
Yapılan İş ve İşbirliğinden Tatmin	6	96,40%	Ücret, Çalışma Arkadaşları ve Kurum İmajından Tatmin	7	97,00%

Alfa sayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir (Bilgin, 2005, 141-142).

✓  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  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 1’de ki  $\alpha$  değerleri dikkate alındığında anketin güvenilirlik dağılımının oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmada faktör ayrıştırmasıyla iş tatmini faktörleri her bir banka düzeyinde ayrıştırılmış, belirlenen üç faktöre ilişkin olarak da demografik özellikler temelinde t-testi ve tek yönlü ANOVA analizi yapılmıştır.

### 3.3. T-testi ve ANOVA Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde faktör ayrıştırması sonrasında oluşan üç faktöre ilişkin olarak hem özel hem de kamu bankası temelinde ayrı ayrı analiz yapılmıştır.

#### 3.3.1. Özel Banka İçin Analiz Sonuçları

Özel banka çalışanları için *yönetici ve kuruma ilişkin* faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi cinsiyete, yaşa, çalışma süresine ve unvana göre farklılık göstermektedir. Örneğin, yöneticinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiği düşüncesi ile yöneticinin görevini layıkıyla yerine getirdiği düşüncesi erkeklerin iş tatminini (MD=2,22) kadınlardan (MD=2,18) daha fazla etkilemektedir. Ayrıca, yöneticinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiği düşüncesi, 20-25 yaş grubundaki çalışanların iş tatmini üzerinde 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanlardan (MD= 1,100) daha fazla etkilidir. Benzer şekilde işyeri içerisinde yöneticinin daha adil ve dürüst olduğu düşüncesi de 20-25 yaş grubundaki çalışanların iş tatmini üzerinde daha fazla etkilidir. Ayrıca, yöneticiye ilişkin diğer iki faktör olan yöneticinin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlikte olduğu düşüncesi ile yöneticinin her şartta çalışanlarına destek olacağı inancı genç çalışanların iş tatmini üzerinde daha fazla etkilidir.

**Kudeme** göre ise, örneğin, çalışma süresi 16 yıl ve daha fazla olan çalışanlar için yöneticinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiği düşüncesi çalışma süresi daha az olanlardan (MD=1,299) daha fazla etkilidir. Ayrıca, yöneticinin adil olduğu inancı, çalışma süresi 11-15 yıl arasında olanlar (MD=0,892) ile çalışma süresi 16 yıl ve daha fazla olanlar (MD=1,338) için çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanlardan iş tatmini üzerinde daha fazla etkilidir. Benzer bir çıkarsamayı yöneticinin her şartta çalışanına destek olacağı inancı için de söylemek mümkündür. **Unvana** göre ise, örneğin yönetici ve kuruma ilişkin faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi işyerindeki unvana göre farklılık göstermektedir. Örneğin, banko/gişe yetkilisi olan bireyler için yöneticinin kendi görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiği düşüncesinin iş tatmini üzerindeki etkisi şube/bölüm yöneticilerinden (MD=1,250) daha fazladır. Benzer bir sonucu yöneticinin adil ve dürüst olduğu düşüncesinin iş tatmini üzerindeki etkisi için de söylemek mümkündür. Yöneticinin her şartta çalışanlarına destek olacağı inancı ile görevini layıkıyla yerine getirecek yeterlikte olduğu düşüncesi de banko/gişe yetkilisinin iş tatmini üzerinde şube/bölüm yöneticilerinden daha fazla etkiye sahiptir. **Ücret, çalışma arkadaşları ve kurum imajı** faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin analiz sonuçlarına göre ise; ücret, çalışma arkadaşları ve kurum imajına ilişkin faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve unvana göre farklılaşmadığını sadece yaşa göre farklılaştığını göstermektedir. Örneğin, 20-25 yaş grubundaki çalışanlar için, çalışılan kurumun diğer kurumlar arasında saygın bir yeri olduğu inancının iş tatmini üzerindeki etkisi 41 yaş ve üzerindeki çalışanlardan (MD=0,844) daha fazladır. Benzer şekilde, 20-25 yaş grubundaki çalışanlar için, çalışma arkadaşları arasında bireyin kendisini takım üyesi gibi hissetmesinin iş tatmini üzerindeki etkisi, 41 yaş ve üzerindeki çalışanlardan (MD= 0,899) daha fazladır. Özel Banka çalışanları için, **yapılan iş ve işbirliğine** ilişkin faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi sadece cinsiyete, yaşa ve unvana göre farklılık göstermekte; medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, bilgi ve yeteneklere uygun bir iş yapılması, yapılan işin kişisel gelişime katkı sağlaması ve yapılan işin çalışan beklentilerini karşılaması faktörlerinin erkeklerin iş tatmini üzerindeki etkisi kadınlardan daha fazladır. Yaşa göre ise, örneğin yapılan işteki yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesinin 20-25 yaş grubundaki çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi (MD=0,922), 41 yaş ve üzerindeki çalışanlardan daha fazladır. Benzer şekilde, bilgi ve yeteneklere uygun bir işin yapılmasının iş tatmini üzerindeki etkisi 20-25 yaş grubundaki çalışanlar için (MD=0,933) 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanlardan daha fazladır. İşbirliğine ilişkin olarak da, kurumda çalışanların iş ile ilgili yaptıkları önerilerin dikkate alınmasının iş tatmini

üzerindeki etkisi 20-25 yaş grubundaki çalışanlarda (MD=1,089) 41 yaş ve üzerindeki yaş grubunda olanlardan daha fazladır. *Unvana* göre ise, örneğin, kurumda çalışanların iş ile ilgili yaptıkları önerilerin dikkate alınmasının banko/gişe yetkilisinin iş tatmini üzerindeki etkisi (MD=1,133) şube/bölüm yöneticilerinden daha fazladır.

### 3.3.2. Kamu Bankası Çalışanları İçin Analiz Sonuçları

Analiz sonuçlarına göre, *yapılan iş ve kuruma ilişkin* faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi cinsiyete, yaşa, medeni duruma ve unvana göre farklılık göstermekte, eğitim düzeyi ve çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. Örneğin, *yapılan işe ilişkin faktörler* daha çok erkeklerin iş tatmini üzerinde etkiliyken; kuruma ilişkin faktörler ise erkeklerden (M=1,74) çok kadınların (M=1,88) iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. *Yaşa* göre, örneğin, yapılan işe ilişkin faktörlerin 20-25 yaş grubundaki çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi 41 yaş ve üzerindeki yaş grubundaki çalışanlarınkinden daha fazladır. Ancak, 20-25 yaş grubundaki çalışanlar için, kurum kaynaklarından tüm çalışanların eşit şekilde yararlanması faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisi hem 36-40 yaş grubundaki çalışanlardan (MD=-0,574) hem de 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki çalışanlardan (MD=-0,800) daha azdır. Analizde elde edilen bir başka şaşırtıcı sonuç ise, 20-25 yaş grubundaki çalışanlar için kurumda herhangi bir problem yaşandığında çalışma arkadaşlarının yardımcı olmasının iş tatmini üzerindeki etkisi diğer tüm yaş grupları üzerindeki etkisinden fazla olmasıdır. *Medeni duruma* göre ise, yapılan iş ve kuruma ilişkin faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi evli çalışanlar için bekar çalışanlardan daha azdır. Benzer şekilde kuruma ilişkin faktörlerin de iş tatmini üzerindeki etkisi bekar çalışanlar için evli çalışanlardan daha fazladır. Unvana göre ise, yapılan iş ve kuruma ilişkin faktörler şube/bölüm yöneticisinin iş tatminini diğer çalışanlardan daha az etkilemektedir. *Yöneticiye* ilişkin faktörün kamu bankası çalışanlarının iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin analiz sonuçlarına göre, yöneticiye ilişkin faktörlerin iş tatminine etkisi cinsiyete, medeni duruma, eğitim düzeyine ve çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. *Yaşa* göre, örneğin, yöneticinin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlikte olduğu düşüncesi 20-25 yaş grubunda çalışanların iş tatmini üzerinde hem 31-35 yaş grubundaki çalışanlardan (MD= 0,719), hem de 36-40 yaş grubundaki çalışanlardan (MD=0,552) daha fazla etkiye sahiptir. Benzer şekilde, yöneticinin adil ve dürüst olduğu inancının 20-25 yaş grubundaki çalışanların iş tatmini üzerinde, hem 31-35 yaş grubundaki çalışanlardan (MD=0,719) hem de 36-40 yaş grubundaki çalışanlardan (MD=552) daha fazla etkiye sahiptir. *Unvana* göre ise, örneğin, beklenildiği gibi yöneticiye ilişkin faktörlerin şube/bölüm yöneticileri için iş tatmini üzerindeki etkisi diğer tüm çalışanlardan daha azdır.



Bunun tersi olarak ise, yöneticinin adil ve dürüst olduğu inancının banko/gişe yetkilisinin iş tatmini üzerinde şube /bölüm yöneticisinden (MD=0,955) daha fazla etkilidir. Analiz e göre, ücret, çalışma arkadaşları ve kurum imajına ilişkin faktörlerin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemekte; yaş, medeni durum ve unvana göre farklılık göstermektedir. **Yaşa** göre, örneğin, hak edilen ücretin alındığı düşüncesi 20-25 yaş grubundaki çalışanların iş tatmini üzerinde hem 31-35 yaş grubundaki çalışanlardan (MD=1,302) hem de 36-40 yaş grubundaki çalışanlardan (MD=1,469) daha fazla etkilidir. Bununla birlikte çalışma arkadaşlarına ilişkin olan faktörlerin 20-25 yaş grubundaki çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi diğer yaş gruplarından daha fazladır. **Medeni duruma** göre ise, örneğin, evli çalışanlarda hak edilen ücretin alındığı düşüncesinin iş tatmini üzerindeki etkisi (MD=-0,633) bekâr çalışanlardan daha azdır. Benzer şekilde, çalışma arkadaşlarına ilişkin aktörlerin bekâr çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi evli çalışanlardan daha fazladır. **Unvana** göre, ücret, çalışma arkadaşları ve kurum imajına ilişkin faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi farklılık göstermektedir. Örneğin, kurumda prim, fazla mesai, ücret gibi ödemelerden duyulan memnuniyetin iş tatmini üzerindeki etkisi banko/gişe yetkilisi için, hem şube/bölüm yöneticisi (MD=1,728) hem de nakit yönetimi/operasyon yetkilisi (MD=1,415) ile nakit yönetimi/operasyon asistanından (MD=1,543) daha fazladır. Benzer bir sonucu çalışma arkadaşlarına ilişkin faktörler için de söylemek mümkündür.

### **3.4. İş Tatmininin Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Analiz**

İş tatmininin performans üzerine etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi sonucunda, Yöneticinin tutumu ve kurum faktörü, yapılan iş ve kurum içi işbirliği, yapılan iş ve kurum ile yöneticinin tutumu, iş tatmini faktörlerinin performans faktörü üzerine anlamlı bir etkisi olmadığı gözlenmiştir.

H1: Yöneticinin tutumu ve kurum faktörü performansı etkiler

H2: Ücret, çalışma arkadaşları ve kurum imajı performansı etkiler

H3:Yapılan iş ve kurum içi işbirliği performansı etkiler

H4: Yapılan iş ve kurum performansını etkiler

H5: Yöneticinin tutumu performansını etkiler

**Hipotez 1'in regresyon analizinde,** Özel Bankanın yönetici tutumu ve kurum faktörü ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Analizi sonucunda, p değerinin (0.103) 0,05'ten büyük olduğundan istatistik

anlam düzeyinin altında kalmaktadır. Özel Bankanın yönetici tutumu ve kurum faktörünün performansı açıklama değeri ( $R^2=0,047$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Değer düşük olup, bu açıklayıcılık değeri ile Özel Bankanın Yöneticinin tutumu ve kurum faktörünün performans üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmaktadır.

**Hipotez 2'nin hem Özel Banka hem de Kamu Bankası için regresyon analizinde**, Özel banka ve Kamu bankasının, ücret, çalışma arkadaşları ve kurum imajı faktörü ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonucunda, p değerlerinin (0,105; 0,105), 0,05'ten büyük olduğundan, istatistik anlam düzeyinin altında kalmaktadır. Özel banka için, Yönetici tutumu ve kurum faktörünün performansı açıklama değeri ( $R^2=0,79$ ), Kamu bankası için yönetici tutumu ve kurum faktörünün performansı açıklama değeri ( $R^2=0,98$ ), olarak ortaya çıkmıştır. Değerler yüksek olup, bu açıklayıcılık değeri ile Ücret, çalışma arkadaşları ve kurum imaj faktörünün Özel ve kamu Bankalarında performans üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmaktadır.

**Hipotez 3'ün Özel Banka için regresyon analizinde**, Özel Bankada yapılan iş ve kurum içi iş birliği faktörü ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonucunda, p değerinin (0,101) 0,05'ten çok büyük olduğundan istatistik anlam düzeyinin altında kalmaktadır. Özel Banka için yapılan iş ve kurum içi işbirliği faktörünün performansı açıklama değeri ( $R^2=0,007$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Değer düşük olup, bu açıklayıcılık değeri ile Özel Bankada yapılan iş ve kurum içi iş birliği faktörünün performans üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmaktadır.

**Hipotez 4'ün Kamu Bankası için regresyon analizinde**, Kamu Bankasında, yapılan iş ve kurum faktörü ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonucunda, p değerinin (0,638) 0,05'ten çok büyük olduğundan istatistik anlam düzeyinin altında kalmaktadır. Kamu Bankasında yapılan iş ve kurum faktörü faktörünün performansı açıklama değeri ( $R^2=0,017$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Değer düşük olup, bu açıklayıcılık değeri ile yapılan iş ve kurum faktörünün performans üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmaktadır.

**Hipotez 5'in Kamu Bankası için regresyon analizinde**, Kamu Bankasında, yöneticinin tutumu faktörü ile performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Regresyon analizi sonucunda, p değerinin (0,796) 0,05'ten çok büyük olduğundan istatistik anlam düzeyinin altında kalmaktadır. Yöneticinin tutumu faktörünün performansı açıklama değeri ( $R^2=0,005$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Değer düşük olup, bu açıklayıcılık değeri ile Kamu Bankasında

yöneticinin tutumu faktörünün performans üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmaktadır.

#### 4. SONUÇ

Çalışmada iş tatminini etkileyen unsurların özel bankalar ve kamu bankaları açısından bazı noktalarda farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçları, özel bankalar açısından iş tatminini ücret, çalışma arkadaşı ve kurumsal imajın etkisiyle açıklarken; iş tatmininin cinsiyete, medeni duruma, eğitim seviyesine, çalışma süresine ve iş pozisyonuna göre değişmediği sadece yaşa bağlı olarak çeşitlendiğini göstermektedir. İş tatmini üzerinde fiili çalışma ve işbirliği ile ilgili faktörlerin etkisi sadece cinsiyet, yaş ve pozisyona bağlı olarak değişirken, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresine dayalı olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre, fiili çalışma ve iş tatmini ile ilgili faktörlerin etkisi erkeklerde kadınlara göre daha fazladır. Devlet bankaları için, iş tatmini konusunda işletme ve fiili çalışma ile ilgili faktörlerin etkisi cinsiyet, yaş, medeni durum ve ünvana bağlı olarak değişirken, eğitim düzeyi ve çalışma süresine dayalı olarak değişmemektedir. Medeni durumla ilgili olarak ise, işletme ve fiili çalışma konusundaki iş tatmini etkisinin evli çalışanlarda, bekârlardan daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca fiili çalışma ve işletme ile ilgili faktörler daha yüksek ünvanlarda çalışanlar üzerinde daha az etkiye sahiptir. Devlet bankası çalışanlarının iş tatmini üzerinde etkili olan yönetici faktörünün etkisi ile ilgili olarak durum incelendiğindeyse, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve çalışma süresine bağlı olarak iş tatmininin değişebildiği tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olan ücret, çalışma arkadaşları ve kurumsal imaj ile ilgili faktörlerin etkisi cinsiyete bağlı değişmezken, yaş, medeni durum ve ünvana bağlı olarak değişmektedir. Medeni durumla ilgili olarak, evli çalışanların iş tatmini üzerinde etkisi incelenen ücret ve çalışma arkadaşlarının etkisi evli çalışanlarda, bekârlardan daha düşüktür. İş tatmini konusunda ücret, çalışma arkadaşları ve kurumsal imaj ile ilgili faktörlerin etkisi ünvana bağlı olarak değişmektedir. Bankada daha düşük pozisyonlardan çalışan kişilerin iş tatmini diğer faktörler tarafından daha yoğun şekilde etkilenebilmektedir. Bu çalışmada iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır ve sonuç olarak özel bankalar ve devlet bankalarında ücret, çalışma arkadaşları ve kurumsal imaj faktörleri ile performans arasında önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinin sonucunda özel bankalar ve devlet bankalarında; ücret, çalışma arkadaşları ve kurumsal imajın performans üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Özel ve devlet bankaları için fiili çalışma, kurum içi işbirliği ve performans arasında önemli bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Devlet bankaları için fiili çalışma, işletme faktörü ve performans

arasında önemli bir ilişki olmadığı bulgulanırken, yönetici davranışı faktörü ve performans arasında da önemli bir ilişki olmadığı görülmüştür.

## KAYNAKLAR

AKAL, Z., (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, MPM, Ankara.

BİLGİN, K. U. (2004). Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt: 37, Sayı: 2, Haziran.

BORMAN, W. C. ve S. J. MOTOWIIDLO (1993), "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", (Ed.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Ca:Jossey-Bass, ss. 71–98.

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

FISHER R. (2001), "Role Stress, Type A Behavior Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance", *Behavioral Research in Accounting*, 12.

GROOT W., H. WAASSEN, V. BRINK. (1999), "Job Satisfaction of Older Workers", *International Journal of Manpower*, Vol.20/6.

GÜL H., E. OKTAY. (2009), "Relations Between Pay, Career, Job Satisfaction and Performance: An Application in Karaman Governorship", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21.

GÜVEN M., S. YEŞİL, İ BAKAN. (2005), "Çalışanların İş ve Ücret tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, C.12, S.1.

HICKSON C., T. OSHAGBEMI. (1999), "The Effect of Age on Satisfaction of Academics With Teaching and Research", *International Journal of Social Economics*, 26 (4).

HORNGREN, C.T., G. FOSTER ve S.M., DATAR (2002), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 11 Prentice- Hall, 11th (Ed.) USA

KAPLAN, R.S. ve A.A. ATKINSON (1998), *Advanced Management Accounting*, 3 Prentice-Hall, Third (Ed.) USA.

KHALEQUE A., M.A. RAHMAN. (1987), "Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Workers" *Human Relations*, 40/7.

KING M., M. MURRAY, T. ATKINSON. (1982), "Background, Personality, JOB Characteristics and Satisfazion With Work in a National Sample", *Human Relations*, 35/2.

- LENT, R. W., S.D. BROWN. (2006), “Integration Person and Situation Perspectives on Work Satisfaction: A Social-Cognitive View”, *Journal of Vocational Behavior*, 69.
- LUTHANS, F. (1973), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Book.
- OSHAGBEMI, T. (1997), “The Influence of Rank on The Job Satisfaction of Organizational Members”, *Journal of Manageral Psychology*, Vol.12, No.8.
- OSHAGBEMI, T. (2000), “Is Lenght of Service Related to The Level of Job Satisfaction?”, *International Journal of Social Economics*, 27(3).
- OSHAGBEMI, T. (2000), “Satisfaction With Co-Workers Behaviour”, *Employee Relations*, 22(1).
- ÖZKANLI, Ö. 1995, “ Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- PLOTKIN, H. M. (1987), “What Makes A Successful Salesperson?” *Training and Development Journal*, ss.54–56,
- SEVİMLİ F., Ö. F. İŞCAN. (2005), “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış*, 5/1-2.
- SUN, H. Ö. (2002), “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: T.C. Merkez Bankası”, T.C. Merkez Bankası, Bonknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlik Tezi, Ankara.
- YAZICIOĞLU, İ. (2010), “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, *Bilig*, 55.
- Yüksel, H., 2003, “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, (2), s. 85-99.
- WANG, G. ve R. G. NETEMEYER (2002), “The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30, 3, 217–228.