

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS DURUMLARININ, YÖNETİCİ GÖZÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Emine Başak SAVAŞ*

Öz

Bu araştırmanın amacı Covid-19 Pandemi döneminde, çalışanların iş tatmini ve performans durumlarının yönetici gözünden değerlendirilmesini sağlamaktır. Araştırmada nitel veri toplama tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma için alanında uzman akademisyen ve yöneticilerin de görüşleri alınarak hazırlanan görüşme formu kullanılarak, kamu sektöründen dört, özel sektörden dört olmak üzere toplam sekiz yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda dördü yöneticilerle alakalı olmak üzere toplam on yedi soru yer almaktadır. Soruların kolay anlaşılabilir ve yorumlanabilir olmasına, yönlendirici ve çok boyutlu olmamasına dikkat edilmiştir. Yöneticilerin tamamı, literatürde yer alan iş tatmin unsurlarından biri olmasa da verdikleri cevaplarda “performans” kavramını bir iş tatmin unsuru olarak söylemişlerdir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda yöneticilerin iş tatmini performans arasında bir ilişki olduğunu kabul eden, benzer bakış açılarına sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca çalışmaya katılan yöneticilerin tamamı pandemi döneminde çalışanların iş tatmininin düştüğünü söylerken performansla ilgili olarak beş yönetici çalışan performanslarının düştüğünü söylerken, üç yönetici genel olarak düştüğünü ancak az sayıda da olsa bazı çalışanların performansının yükseldiğini belirtmişlerdir. Literatür de durumu destekleyen ve desteklemeyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmanın literatürdeki diğer iş tatmini ve performansını birlikte ele alan çalışmalardan farkı, bu çalışmalarda katılımcılar kendi bireysel iş tatmini ve performans durumlarını değerlendirmesine karşın, bu çalışmada bu değerlendirmeyi çalışanları adına, onları sürekli gözlemleyen ve daha objektif bir bakış açısıyla davranacağı düşünülen yöneticilerle gerçekleştirilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, İş Tatmini, Performans

* Dr. Öğr. Üyesi, Amasya Üniversitesi Merzifon İİBF Havacılık Yönetimi Bölümü,
basak.savas@amasya.edu.tr , <https://orcid.org/0000-0001-7901-068X>
Not: Bu araştırmanın yapılabilmesi için Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler
Etik Kurulu'ndan 05.07.2022 tarih ve E-30640013-108.01-78845 Sayısı ile
Etik Kurul izni alınmıştır.

EVALUATION OF EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE STATUS FROM THE EXECUTIVE PERSPECTIVE DURING THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD

Abstract

The aim of this study was to examine the job satisfaction and performance levels of employees from the perspective of the managers during the Covid-19 Pandemic. Semi-structured interview technique, one of the qualitative data collection methods, was used. In the study, interviews were conducted with a total of eight managers, four from the public sector and four from the private sector. An interview form was developed by taking the opinions of academicians and managers who were experts in their fields. There were a total of seventeen questions in the interview form, four of which were related to the managers. Attention was paid to ensure that the questions were easily understandable and interpretable, and not directive and multidimensional. All of the participants expressed that "performance" was an element of job satisfaction, although it is not one of the job satisfaction elements in the literature. The findings showed that the participants had similar perspectives in that they thought that there was a relationship between job satisfaction and performance. In addition, all of the participants stated that the job satisfaction of the employees decreased during the pandemic. Also five participants stated that their performance decreased and three participants expressed that although the performance of the employees decreased in general, the performance of some employees increased, albeit in a small number. In the literature, there are studies supporting and contradicting the findings of this study. The difference of this study from the other studies on job satisfaction and performance is that although the participants in the previous studies evaluated their own individual job satisfaction and performance, in this study, the evaluation was carried out on behalf of their employees, by managers who constantly observe them and were thought to have a more objective point of view.

Keywords: Covid-19, Job Satisfaction, Performance

Giriş

İlk kez Çin de Vuhan Eyaleti'nde 2019 Aralık sonunda ortaya çıkarak, 2020 Ocak ayının ortasında tanımlanan Covid-19 virüsü, ateş öksürük ve solunum sıkıntılarıyla kendini gösteren bir hastalıktır (<https://covid19.saglik.gov.tr>).

Bu ölümcül sonuçlara yol açan virüs kısa sürede dünya geneline yayılarak pandemi niteliği kazanmıştır (Ladikli vd., 2020: 71). Covid-19, sadece tıbbi açıdan değil sosyal, finansal ve psikolojik açıdan hem toplumu hem de bireyleri etkileyen olumsuz sonuçlara yol açmıştır (Yanarates, 2020: 29; Arora ve Vyas, 2020: 251). Bu süreç de sosyal mesafe, ateş ölçümü, izolasyon ve karantina gibi uygulamalar yaşamlarımıza dahil olmuştur (Kılıç vd., 2020: 564).

Pandemi devam ederken insanlar hem hastalığa karşı fiziksel mücadele göstermekte, hem de psikolojik olarak hastalığın ortaya çıkardığı korkuyla mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Pandemi tamamen sonlanmadığı için küresel boyutta bu durumun etkileri işletme

ve çalışanlar açısından halen devam etmektedir (Satici, Gocet-Tekin, Deniz ve Satici, 2020'den aktaran, Türköz, 2022: 281). Alınan önlemler üretimin azalmasına, arzın düşmesine neden olmuş, dünya genelinde milyonlarca kişinin işsiz kalması gelir kaybıyla sonuçlanmıştır (Bulut ve Pınar, 2020: 223). Pandeminin getirdiği kısıtlamalar birçok işletmenin faaliyet durdurmasına ya da kapanmasına neden olmuştur (Aykaç ve Murat, 2020: 95).

Tüm dünyada etkili olan Covid-19 neden olduğu sonuçlar itibariyle insanlığı ciddi derecede tehdit etmekte ve baskı altına sokmaktadır (Çetin ve Anuk, 2020: 184). Bu tehdit niteliği taşıyan ciddi durumu kontrol altına alabilmek için birçok ülke kısıtlamalar koymuş, insanlar psikolojik olarak olumsuz şekilde etkilenmiştir (Yakut vd., 2020: 255). Bu kısıtlama ve önlemler, uçuşların kaldırılması, şehirlerarası seyahatin mecburi olmadıkça yasaklanması, karantina uygulamaları, halka açık ve etkileşimin fazla olduğu yerlerin kapatılması gibi (Aydın ve Doğan, 2020: 105). Hastalığın tedavisi için henüz kesin bir çare bulunamaması, insanlar arasındaki korku ve endişeyi arttırmakta bu da davranışlarına olumsuz şekillerde yansımaktadır (Paksoy, 2020: 135). Pandemi sadece insanları etkilememiş aynı zamanda alınan önlemler ekonomiyi de olumsuz şekilde etkilemiştir (Özdemir, 2020: 547).

İşletmelerin gelişimleri ve rekabette öne geçip devamlılıklarını sağlayabilmeleri için teknoloji, kalite, sermaye gibi unsurların yanı sıra, bu unsurları kullanacak insan unsuruna yani çalışanlarına da önem vermeleri gerekir (Büyükyılmaz vd., 2019: 19). Bunun içinde işgörenlerin yaptıkları işi sevmeleri ve mutlu olmaları sağlanmalı yani iş tatmini yaratılmalıdır. İş tatmini, çalışanın işiyle ilgili değerlendirmelerinin ortaya çıkarttığı duygusal durumdur (Çetin vd., 2021: 20).

İş hayatında iş tatmininin önemli olduğu ve performans ile arasında güçlü bir ilişki olduğu literatürde yer alan çalışmalarca kabul edilmektedir (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001; Aziri, 2011; Culibrk, Delic, Mitrovic ve Culibrk, 2018, aktaran Türköz, 2022: 281).

Bu çalışmanın amacı da özellikle pandemi döneminde daha önemli hale gelen iş tatmini ve performansla ilgili bir durum değerlendirmesi yapmaktır. Çünkü bu iş tatmini ve performans kavramı bu süreçte ekonomik açıdan zorluk yaşayan işletmeler için çok daha önemli hale gelmiştir. Pandeminin bu iki kavramı ne yönde etkilediği yönetici gözüyle değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın literatürdeki diğer iş tatmini ve performansı ele alan çalışmalardan ayrılan yönü farklı bir bakış açısı getirerek diğer çalışmalarda çalışanın kendisini değerlendirmesi istenirken, bizim çalışmamızda değerlendirmeyi kendi gözlem ve izlenimleri doğrultusunda, dışardan objektif bir göz olarak yöneticilerin yapmasıdır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili kavramsal çerçeve yer almaktadır.

1.1. İş Tamini

İş tatmini çalışanın beklentilerini karşılayan bir işe sahip olması ve bu beklentileri gerçekleştğinde duyduğu memnuniyettir (Fisher, 2001: 153). Mishra (2013: 45) iş tatminini işle ilgili faktörler, kişilik özellikleri ve iş dışı grup ilişkileri doğrultusunda çalışanın işiyle ilgili oluşan olumlu ya da olumsuz bakış açılarıdır.

Günümüz iş hayatında yöneticilerin en önemli amaçlarından biri işin gerektirdiği niteliklere sahip çalışanların işe alınması ve bunların iş tatminlerinin sağlanıp verimliliklerinin artırılmasıdır (Güney, 2007: 37-38). İş tatmininin, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırma, yıpranmayı azaltma gibi olumlu etkilerinin olması, işletmelerin başarıya ulaşmasında önemli bir rolü olduğunu göstermektedir (Çetin vd., 2021: 20).

İşle ilgili tatmin unsurlarının çalışana sağlanması örgütlere önemli faydalar sağlayacaktır. Literatürde iş tatmin unsurları ile ilgili farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Aziri (2011: 81) çalışmasında bu unsurları, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi (demografik unsurlar), işin yapısı, maaş, terfi fırsatları, yönetim politikası, çalışma koşulları, yönetim ve çalışanlarla iyi iletişim, iş güvenliği, örgüt kültürü, çalışma arkadaşları (örgütsel ve çevresel unsurlar) şeklinde sıralamıştır. Başka bir sınıflandırma ise, bireysel faktörler (cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş), sosyal faktörler (çalışanlar arası ilişkiler, biçimsel olmayan gruplar), örgütsel faktörler (biçimsel yapı, politikalar, prosedürler, örgüt yapısı, çalışma koşulları), kültürel faktörler (tutum, inanç ve değerler), çevresel faktörler (ekonomik, teknik, sosyal, idari ve yasal) olarak iş tatmin unsurlarını beş gruba ayırmıştır. Uurlu (2010: 10) ise yaptığı çalışmada iş tatmininin unsurlarını, kişisel özelliklerden kaynaklanan unsurlar ve işle ilgili özelliklerden kaynaklanan unsurlar olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Kişisel özelliklerden kaynaklanan iş tatmini unsurları, yaş, cinsiyet, bilişsel yetenekler, iş deneyimi, kişilik, eğitim düzeyi, motivasyon ve medeni durumdur. İşle ilgili özelliklerden kaynaklanan iş tatmini unsurları ise, güvenlik, ücret, işin kendisi, çalışma koşulları, yükselme olanakları, ödül, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ihtiyaçlar, yöneticiler, liderlik ve örgüt kültürüdür. Biz çalışmamızda bu unsurlardan yararlanacağız.

İş tatmini işletmelerde birçok önemli konuda yapılan değerlendirmelerde bir kriter olarak kullanılabilir, bu değerlendirme konuları; Çalışanlar açısından insan kaynaklarının verimliliğini ölçmek, motivasyon düzeylerini ölçmek, çalışanların örgüt kültürüne ne derece sadakat duyduğunu ölçmek, yapılması gereken iyileştirmelerle ilgili alternatifleri değerlendirmek, çalışanların iş yeri şartları ve yönetim tarzıyla ilgili fikirlerini öğrenmek, değişime karşı olası tepkilerini belirlemek.

İşletmeler iş tatminiyle ilgili yaptıkları bu değerlendirmeler sonucunda, işgörenlerin düşüncelerini öğrenebilirler. Bu da olası krizlerin önceden tespit edilmesi, nitelikli işgücü kaybının önlenmesi ve yeni işgören bulma ve eğitme masraflarını önemli ölçüde düşürmesi, çalışan müşteri iletişiminin daha sağlıklı hale gelmesi ve ekip ruhunu güçlendirme gibi pek çok fayda sağlayabilir (Şengül, 2008: 39). Literatürde iş tatmini stres, tükenmişlik ve sapma davranışlarını azaltan, verimlilik ve performansı arttıran ve örgütlerde istenen bir durum olarak ele alınmaktadır (Akar ve Bekar, 2022: 27).

İşletmelerde çalışanlar için iş tatmini sağlandığında, çalışanların iş memnuniyeti artmakta, artan memnuniyette performansa olumlu yönde etki etmektedir, böylece iş tatmininin yüksek olduğu işletmelerde performans artacak bu da rekabet üstünlüğü avantajı getirecektir (Chaudhary ve Bhaskar, 2016: 42).

1.2. Performans

İş yaşamında işletmeleri öne çıkaracak ve başarıya götürecekt en önemli unsur bir işletmenin sahip olduğu işgörenlerdir. İş görenlerin ortaya koyacağı performans başarı yolunda, her işletme için ayrı bir öneme sahiptir (Akar ve Bekar, 2022: 26). Rekabette öne geçmek ve avantaj sağlamak isteyen işletmeler çalışanlarına önem vermek ve mümkün olduğunca yüksek performansa sahip çalışanlar edinmek durumundadır (Erdal, 2020: 310). Çünkü çalışanların bireysel performanslarının yüksek ya da düşük olması işletmenin genel performansının da yüksek ya da düşük olmasıyla sonuçlanacaktır (Aydın vd., 2010: 47).

Performans, bir işgörenin işini yapmak için harcadığı çaba karşılığında elde ettiği başarı düzeyidir. Yaptığı çalışmaların amacına ne derecede ulaştığı da işgörenin etkinliğini belirlemektedir (Barutçugil, 2002: 189).

Performansın insan kaynakları açısından tanımı, çalışanın kendisine verilen herhangi bir görevin gereği olarak daha önceden belirlenmiş standartlara uygun davranarak, istenen amaçlara ulaşma derecesidir (Özen, 2011: 5).

Bozdoğan ve Elibol (2020: 499-500) çalışmalarında iş performansının yöneticiler için oldukça önemli olduğunu, çalışanların genel performansının örgütün beklentileriyle ilişkili olduğunu ve performansı yükseltmek için çalışanların doğru şekilde motivasyonlarının artırılmasını gerektiğini söylemiş ve performansı, işletme politikaları ve zaman kısıtına göre planlanan görev ve istenen sonuçların elde edilmesi için çabalayan işgörenlerin genel performansı şeklinde tanımlamıştır.

İşgörenlerin psikolojik ve fiziksel açıdan rahatsızlık hissetmesi hem kendi performanslarının düşmesine hem de başka işgörenlerin sağlığını olumsuz yönde etkilemesine neden olabilir (Yılmaz ve Günay, 2020: 92).

Performans kişiden kişiye farklılık gösterebileceği gibi aynı çalışanın performansı zaman zaman değişiklik göstermektedir. Bunun nedeni performansı etkileyen birçok unsurun olmasından kaynaklanmaktadır.

Özdemir (2007: 4) yaptığı çalışmada performansla ilgili unsurları, kişisel faktörler, organizasyonel faktörler ve çevresel faktörler olarak üç gruba ayırmıştır. Kişisel faktörler, yetenek, mesleki eğitim düzeyi, kişisel bilgi düzeyi ve kişilik özellikleridir. Organizasyonel faktörler, yönetim ve çalışan politikası, iş tasarımı-iş süreçleri-organizasyon yapısı, çalışma koşulları ve organizasyon içi insan ilişkileridir. Çevresel faktörler ise, toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, siyasal faktörler ve kültürel faktörlerdir.

2. COVID-19'UN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE PERFORMANSINA ETKİSİ

Literatürde iş tatmini ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmaların çoğunda iş tatmini ve performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (George ve Jones, 1997: 155; Liu ve diğerleri, 2008: 684-699). Hawthorne 1920'lerde gerçekleştirdiği çalışmalarda iş tatmininin iş performansı üzerinde önemli etkileri olduğunu tespit etmiştir. Vroom ise yaptığı araştırmada Hawthorne'un bulgularını destekler nitelikte bulgulara ulaşmış ve iş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Buna göre çalışanların işle ilgili beklentilerinin karşılanarak iş tatmininin sağlanması, bu çalışanların verimlilik ve performansını olumlu yönde etkileyecektir (aktaran Kalkavan, 2014: 57).

İş tatmini ve performans arasında güçlü bir ilişki olması nedeniyle işletmelerin iş tatmini ve performansı doğru yönetmeleri daha mutlu ve üretken işgücü sağlayabilir. Bu bağlamda, iş tatmini ve performans örgütlerin etkinliği ve çalışan memnuniyetini arttırmak için de kullanabilecekleri önemli araçlar olarak düşünülebilir (Çetin vd. 2021: 20).

Uğurlu ve Köksal (2022: 295) 227 sağlık çalışanıyla yaptıkları araştırmada sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarındaki artışın performanslarını ve iş tatminlerini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Akar ve Bekar (2022: 33), hemşirelerle yaptıkları çalışmada, Covid-19 sürecinde işlerine daha fazla anlam yükleyen hemşirelerin, iş tatmininin olumlu yönde etkilendiği, iş tatmini aracılığıyla da iş performanslarının arttığı sonucuna varmışlardır.

Yeşil ve Mavi (2021: 1099) 169 AVM çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, Covid-19 korkusunun iş tatminini etkilemediği ancak psikolojik faktörlerin çalışan performansını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çetin vd. (2021: 19) 216 öğretim elemanına yaptıkları çalışmalarında, çoğunlukla uzaktan eğitim yöntemini kullanan öğretim elemanlarının pandemi sürecinde iş tatmininin iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırmaların tamamı çalışanların ve birer çalışan olarak yöneticilerin pandemi sürecinde kendi bireysel iş tatminlerini ve performanslarını değerlendirmeleri üzerine yapılandırılmaktadır. Ancak bizim çalışmamızın amacı bu sürecin yönetici gözünden ele alınarak, iş görenlerin iş tatmini ve performans durumlarının daha objektif

değerlendirme yapabilecek konumda olan yöneticiler tarafından değerlendirilmesini sağlamaktır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın soruları, araştırmanın yöntemi çalışma grubu, yararlanılan veri toplama tekniği ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

İş tatmini ve performans konusuyla ilgili oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Yine Covid-19'un iş tatmini performans etkilerinin araştırıldığı çalışmalar da mevcuttur. Ancak bu çalışmalar da katılımcılar kendi iş tatminlerini ve performanslarını değerlendirmişlerdir. Bizim çalışmamızın en önemli farkı, işgörenlerin pandemi dönemindeki iş tatminlerinin daha objektif bir değerlendirme sağlayabileceği düşünülen yöneticilerin konuyla ilgili görüşleri alınarak gerçekleştirilmesidir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak nitel veri toplama tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışma için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yapılan nitel araştırmalarda, en önemli konu elde edilen ifadeler ve bu ifadelerden elde edilen anlamlardır. Güncel, detaylı ve kapsamlı bilgi ve görüş almak için kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmacıya esneklik ve belirli standartlarla avantaj sağlamaktadır. Bu özellikleri nedeniyle, test ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırarak derinlemesine bilgi sağladığı için araştırmacılar tarafından tercih edilmektedir (aktaran Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014: 64-67). Araştırmada araştırmacılara bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

3.1. Çalışma Grubu

Çalışma grubunun seçiminde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik örneklemin uygun bireyler, nesnelere, olaylar ya da sürece dahil olan bireyler arasından seçilmesidir (Tuna vd., 2018: 372-373). Araştırma da çalışma grubu olarak özel (4 yönetici) ve kamu (4 yönetici) işletmelerinde farklı düzeylerde yöneticilik yapan 8 yönetici seçilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak çalışma gerçekleştirilmiştir. Kamu işletmelerinde görev yapan yöneticiler için (K1, K2, K3, K4) ve özel sektör işletmelerinde görev yapan yöneticiler için (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4) şeklinde kodlama yapılmıştır. Katılımcılara yönelik, Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler

	Yaş	Cinsiyet	Sektör	Yönetici Olarak Görev Yapılan Süre
K1	47	Erkek	Kamu	4
K2	49	Kadın	Kamu	7
K3	40	Kadın	Kamu	7
K4	34	Erkek	Kamu	3
Ö1	36	Erkek	Özel	6
Ö2	46	Erkek	Özel	13
Ö3	38	Erkek	Özel	13
Ö4	40	Erkek	Özel	12

3.2. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada nitel veri toplama tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla bir görüşme formu oluşturulmuş ve katılımcılara hazırlanan formdaki sorular sorularak cevap vermeleri sağlanmıştır. Araştırma aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulmasında alan yazından faydalanılmış ve yönetim alanında çalışmalar yapan akademisyenlerin görüşleri alınarak sorular hazırlanmıştır. Ayrıca özel sektör tecrübesi de olan ancak şu an bir kamu kurumunda yöneticilik yapan bir yönetici ile ön uygulama yapılmış, onun da görüşleri doğrultusunda görüşme formuna son hali verilmiştir.

Karşılaştırmalı sonuçlar elde etmek amacıyla, tercih edilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda, kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin gözünden, iş tatmini ve performansın ne anlama geldiği, iş tatmini ve çalışan performansını hangi unsurlara bakarak değerlendirdikleri, pandemi döneminde çalışanların iş tatmini ve performanslarıyla ilgili olumlu ya da olumsuz gözlemlerinin olup olmadığı, konuyla ilgili gözlemledikleri durumların neler olduğu, karşılaşılan olumsuz durumları azaltmak ya da ortadan kaldırmak için varsa aldıkları önlemlerin neler olduğu, karşılaşılan bu durumların işletmeye etkileri, çalışanların pandeminin en yoğun olduğu dönemdeki iş tatmini ve performansları ile yeni normal anlayışı benimsedikten sonraki iş tatmini ve performansları arasında fark olup olmadığı ve son olarak, böyle bir krizin tekrar yaşanması durumunda sürecin daha kolay ve az zararla atlatılabilmesi için herhangi bir plan oluşturup oluşturmadıkları ve plan oluşturdukları ise planın içeriği ile ilgili kısa bilgi gibi sorular yer almaktadır. Hazırlanan görüşme formundaki soruların cevaplayanlar tarafından kolay anlaşılabilir olmasına, yorumlanabilir olmasına, yönlendirici olmamasına ve çok boyutlu olmamasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılığını) sağlamak için, katılımcı onayı alınmış, görüşme sürelerinin uzun tutularak etkileşim arttırılmıştır. Bunun yanı sıra verilerin inandırıcılığını arttırmak için elde edilen bulguların tutarlılığı ve kavramsal çerçeveye uyumluluğu sürekli kontrol edilmiştir. Ayrıca görüşme yapılan yöneticilerden doğrudan alıntılar yapılarak da araştırmanın inandırıcılığı yükseltilmeye çalışılmıştır. Araştırma süreci ve bu süreçte yapılan işlemler ayrıntılı bir şekilde anlatılarak araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabilişirliğini) sağlanmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler yorum yapılmadan doğrudan verilerek araştırmanın iç güvenirliliği (tutarlılığı) arttırılmak istenmiştir. Araştırmanın dış güvenirliliğini (teyit edilebilirliğini) arttırmak için araştırmacıların konumları, araştırmada veri kaynağı olan katılımcılar, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve ve kullanılan analiz yöntemlerine yer verilmiştir (Akbaş Tuna ve Çelen, 2020: 2727).

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışma grubunu oluşturan yöneticilerle iletişime geçilerek, uygun oldukları zamanlar için randevu alınmış yine kendilerinin uygun gördüğü ve rahat hissettikleri ve kendilerini rahatça ifade edebilecekleri ortamlarda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorularının katılımcılara yöneltilmesi esnasında bütün katılımcılara aynı kelimeler kullanılarak sorulmasına ve aynı tonlamayla yapılmasına dikkat edilmiştir. Görüşmeyi tek araştırmacı gerçekleştirmiştir. Görüşmelerde yöneticilerin talepleri doğrultusunda ses kaydı alınmamış sadece not alma tekniği kullanılmıştır. 8 yönetici ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda 36 sayfa veri elde edilmiştir. Katılımcılardan alınan bilgilere doğrudan alıntılanarak, bulguların yorumlanması ve analizi gerçekleştirilmiştir.

3.4. Etik Konular

Bu araştırmanın yapılabilmesi için Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan 05.07.2022 tarih ve 78845 sayılı Etik Kurul izni alınmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların hazırlanan görüşme formu doğrultusunda sorulara verdikleri cevaplar, görüş birliği ve görüş ayrılığı yaşadıkları durumlar ve konular yer almaktadır.

Görüşme formunda yer alan, araştırma konusuyla ilgili yöneticilere sorulan ilk soru “size göre iş tatmini nedir ve bir çalışanın işinden tatmin olup olmadığını hangi unsurlara bakarak

değerlendirirsiniz?” şeklindedir. Katılımcıların verdikleri iş tatmini tanımları birbirlerine oldukça benzerdir ve literatür de yapılan tanımlarla da örtüşmektedir. Katılımcılar iş tatminini, “çalıştığı kurumun kendisine sunduğu imkanlardan (ücret, iş ortamı, kariyer olanakları) duyduğu memnuniyet (K1), kişinin çalışma hayatı ve çalışma koşullarının kendi değer yargılarıyla örtüşmesinden, maddi ihtiyaçlarını karşılamasından duyduğu memnuniyet ve yaptığı işten duyduğu mutluluk (K2), kişinin sarf ettiği emek ve mesai karşılığında elde ettiği başarı, çevreden gördüğü takdir, aldığı ücret gibi maddi ve manevi değerlerden duyduğu haz, mutluluk ve memnuniyet hali (K3), yapılan işin çalışanın ihtiyaçları ve değer yargılarıyla örtüşme derecesi ve işini severek, isteyerek yapması, işinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet (K4), kişinin yaptığı iş karşılığında maddi ve manevi beklentilerinin karşılanması sonucu işini severek yapması (Ö1), çalışanın yaptığı iş sonucunda maddi ve manevi yönden memnuniyet duyması, mutlu çalışması (Ö2), çalışanın yaptığı işin, sarf ettiği emeğin maddi ve manevi karşılığını alıp, psikolojik ve fiziksel olarak doyum sağlaması (Ö3), kişinin ait olduğu, bildiği işi yaparak bunun karşılığını ekonomik olarak alması, üstlendiği görevin yükümlülüklerini yerine getirmesi, işini yapabilmesi için gereken ortamın ve koşulların oluşmasıyla ortaya çıkan olumlu duygular (Ö4)” şeklinde tanımlamışlardır. Tüm tanımların ortak yönü, kişinin yaptığı işin karşılığını maddi ve manevi yönden alması durumunda ortaya çıkan işini sevme, haz ve memnuniyet duyma ve mutlu olma gibi duyguların iş tatmini olarak nitelendirilmesidir. Literatürde Eren’de (2008: 241) yaptığı çalışmada çalışma hayatında maddi ve manevi ihtiyaçlarını sağlamak için çaba gösteren çalışanların bunu başardıklarında işlerinden tatmin olacaklarını verimliliklerinin artacağını dile getirmiştir. Katılımcılar sorunun devamında yer alan iş tatminini ya da tatminsizliğini hangi unsurlara bakarak değerlendirdikleri sorusuna, “ücret, iş ortamı (çalışma koşulları), kariyer (yükselme olanakları), performans (K1), motivasyon (iş öğrenme arzusu, konuyu araştırma isteği), verilen iş (işin kendisi), kişilik, performans, ücret, ihtiyaçlar (K2), işinde mutlu olma, performans, motivasyon, ücret, ödül (K3), uzman olduğu alanda çalışma (iş deneyimi), çalışma koşulları, motivasyon, işten sağladığı kazanç (ücret), ihtiyaçlar, kişilik, verim artışı (performans) (K4), performans, davranışlar (çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, kişilik), işe devam, işi sahiplenme, mutlu olma, kaygı yaşamadan çalışma, ücret, ihtiyaçlar (Ö1), fikir üretkenliği, işi sahiplenme, performans, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret (Ö2), performans, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, işe devam, ücret (Ö3), çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, işe

zamanında gelme, iş deneyimi, ücret, çalışma koşulları, performans (Ö4),” şeklinde cevap vermişlerdir. Verilen unsurlardan iş deneyimi, kişilik ve motivasyon literatürde yer alan kişisel özelliklerden kaynaklanan iş tatmini unsurları, ücret, işin kendisi, çalışma koşulları, yükselme olanakları, ödül, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler ve ihtiyaçlar da işle ilgili özelliklerden kaynaklanan iş tatmini unsurlarıdır. Verilen cevaplarda dikkati çeken nokta “ücret” unsurunun tüm yöneticiler tarafından dile getirilmesidir, bu da ücretin özellikle pandemi döneminde bozulan ekonomik durum nedeniyle iş tatmininin oluşmasında çok daha önemli hale geldiği şeklinde yorumlanabilir. Başka dikkati çeken bir nokta da “çalışma arkadaşları ile ilişkiler” unsurunun sadece özel sektör yöneticileri tarafından dile getirilmesidir (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4), bu da özel sektörde ekip ya da takım halinde birlikte çalışmanın, kamu sektörüne göre çok daha önemli olduğu şeklinde açıklanabilir. Örgütlerde işgörenlerin yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ve birbirlerini destekleyici ilişkileri işlerini daha keyifli ve kolay yapmalarını sağlarken, yaşanan gerilimli durumlar ve ilişkiler çalışanın psikolojik sağlığını ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ülbeği vd., 2019: 1). Bir başka nokta da literatürde “performans” kavramı iş tatmini unsurlarından biri olarak yer almasa da yöneticilerin tamamının (K1, K2, K3, K4, Ö1, Ö2, Ö3, Ö4) bunu iş tatmin unsuru olarak değerlendirmesidir. Bu da literatürdeki çalışmalarda olduğu gibi, bizim çalışmamızdaki tüm kamu ve özel sektör yöneticileri açısından da iş tatmini ile performans arasında bir ilişki olduğunun kabulünün göstergesidir.

Yöneticilere sorulan ikinci soru, “size göre çalışan performansı nedir ve bir çalışanın performansını hangi unsurlara bakarak değerlendirirsiniz?” şeklindedir. Katılımcıların yaptığı çalışan performansı tanımlarında farklı noktalara değindikleri gözlenmiştir. Katılımcılar çalışan performansını, işgörenin “yaptığı işle örgüte sağladığı fayda, işle ilgili ortaya koyduğu çözüm ve çözüm yollarıyla sağladığı katkı (K1), örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına sağladığı katkı (K2), işin gerektirdiği amaçları yerine getirmeye yönelik mesai, iş yerine ve iş ortamına kattığı değer (K3), işi için verimli ve yeterli olması, iş tanımına uygun davranması, verimli şekilde çalışması (K4), verimli çalışmayla, yapılması gereken işi doğru ve hatasız yapması (Ö1), yapabileceği iş miktarı, yaptığı iş sonucu elde edilen ürün veya hizmetin toplamı (Ö2), verilen işi eksiksiz ve tam zamanında yapması (Ö3), yıl içinde belirlenen hedeflere ulaşması, iş emirlerine uyması ve verimliliğidir (Ö4)” şeklinde tanımlamışlardır. Çok boyutlu bir kavram olan performansla ilgili literatürde birçok tanım mevcuttur ve farklı iş süreçleriyle ilgili

farklı tanımlar yapılabilir çünkü bu iş kollarında performansı değerlendirebilmek için farklı faktörlerden yararlanılmaktadır (Özdemir, 2007: 3), bu nedenle katılımcıların yaptığı tanımlar birbirinden farklıdır ancak işgörenin işletmeye sağladığı katkı (K1, K2, K3) ve verimli olma (K4, Ö1, Ö4) kavramları bazı tanımlarda ortak şekilde dile getirilmiştir. Katılımcılar sorunun devamında yer alan performansı hangi unsurlara bakarak değerlendirdikleri sorusuna, “çalışma isteği, verilere ulaşma derecesi, işi sonuçlandırma (K1), disiplinli çalışma, zamanı iyi kullanma, işi eksiksiz yapma, üretkenlik ve verimlilik (K2), isteklilik, işine sarılma, başladığı işi bitirme, diğer çalışanlara özellikle bilgi birikimi ve deneyim yönünden yardımcı olma (kişisel bilgi düzeyi, kişilik özellikleri, organizasyon içi insan ilişkileri) (K3), mesai saatlerine uyma, disiplin, verimli çalışma, verilen işi hakkıyla, istenen sürede, doğru şekilde yapma, işe gösterdiği özen (K4), işin düzgün yapılması, zamanında teslim edilmesi (Ö1), yaptığı işi nasıl sonuçlandırdığı, verilen işin ne miktarda ve nasıl yapıldığı, işi kendisine zarar vermeden yapması, doğru işi doğru zamanda yapması (Ö2), çalışma arkadaşlarıyla diyalogu (organizasyon içi insan ilişkileri), günlük çalışma verimi, işin zaman etüdüne uygun yapılması, hatasız iş yapma (Ö3), verilen görev ve hedefleri yerine getirme, yeni ve parlak fikirler önerme ve kendini sürekli geliştirme (Ö4)” şeklinde cevap vermişlerdir. Katılımcılar sadece literatürde yer alan kişisel faktörlerle alakalı performans unsurlarından, kişisel bilgi düzeyi (K2) ve kişilik özellikleri (K2), organizasyonel faktörlerle ilgili performans unsurlarından biri olan, organizasyon içi insan ilişkileri unsurundan (K2, Ö3) bahsetmişlerdir. Bunların dışında sayılan performans unsurları, yapılan işin özellikleri ve yönetici gözüyle işin değerlendirmesi sonucu ortaya konan daha spesifik unsurlardır. İşletmelerde çalışan performansını değerlendirmek için dikkat edilmesi gereken en önemli konu değerlendirmeye dahil edilecek performans unsurlarının neler olacağına karar vermektir (Tuncer, 2013: 91; Kılıç, 2020: 39). Dolayısıyla yapılan işe göre, performans değerlendirme unsurları değişiklik gösterebilir.

Yöneticilere sorulan üçüncü soru “pandemi sürecinde çalışanlarınızın iş tatminlerinde olumlu ya da olumsuz yönde farklılık gözlemlediniz mi?” sorusuna katılımcıların tamamı, iş tatmininin pandemi döneminde azaldığını belirtmişlerdir. Sorunun devamı niteliğinde olan dördüncü soru, “farklılık gözlemediyseniz, iş tatmini ile ilgili olumlu ya da olumsuz bu farklılıklar hangi konulardaydı, örnekler verebilir misiniz?” şeklindedir. Katılımcılar soruya, “hastalığın kendilerine ya da ailelerine bulaşacağı korkusunun

yarattığı psikolojik baskı, ruh hallerindeki gel-gitler, konsantrasyon eksikliğiyle hatalar yapmaları, sağlık kaygısı, maskeyle çalışma, uyulması gereken sosyal mesafe ve hijyen kurallarının artması ve durumun verdiği tedirginlik, COVID geçiren ya da COVID nedeniyle yakınlarını kaybeden personelde işe tekrar uyum sağlamada sorunlar, yorgunluk, halsizlik, duygusal olarak olumsuz yönde etkilenme (K1), sosyal mesafe ve hijyen kuralları gereğince, yüz yüze iletişimin ve etkileşimin azalması (K2), kişisel sağlıkla ilgili kaygı, korku, memnuniyetsizlik, sosyal ilişkilerin azalması, psikolojinin olumsuz yönde etkilenmesi, yaşanacakların öngörülemezliği, işe gelmede ve çalışmada isteksizlik, moral ve motivasyon eksikliği, mutsuzluk, endişe (K3), sağlık endişesi nedeniyle mutsuzluk, moral ve motivasyonda azalma (K4), ekonomik sıkıntılar, hastalanan personel nedeniyle iş yükünün artması (Ö1), bireysel çalışanlara nazaran özellikle ekip halinde çalışanlarda yakın çalışma nedeniyle daha fazla tedirginlik, birbirinden uzaklaşma, sağlık endişesinin artması, gelecek kaygısının yarattığı tedirginlik (Ö2), iş veriminde düşüş, huzursuzluk, motivasyon ve performansta azalma (Ö3), uygulan kısıtlamalar ve hasta olma korkusunun verdiği tedirginlik, kendini işe verememe, iletişim ve sosyalleşmenin azalması, psikolojik olarak yıpranma (Ö4)” gibi cevaplar vermişlerdir. Bu cevaplarda ortak olarak en çok tekrarlanan olumsuz farklar, kaygı-endişe (K1, K3, K4, Ö2), tedirginlik-huzursuzluk (K1, Ö2, Ö3, Ö4), sosyal ilişkilerde azalma (K2, K3, Ö1, Ö4), moral ve motivasyon eksikliği (K3, K4, Ö3), psikolojik sıkıntılar (K1, K3, Ö4), korku (K3, Ö4) ve mutsuzluk (K3, K4) şeklindedir. Yine sorunun devamı olan beşinci soru “iş tatmini ile ilgili olarak karşılaştığınız olumsuz bir durum var ise, bu durumu gidermek ya da azaltmak için herhangi bir önlem aldınız mı, aldıysanız bu önlemler nelerdir?” şeklindedir. Katılımcılardan (K1) ve (K2) herhangi bir önlem almadıklarını dile getirmişlerdir, ancak (K1) pandeminin en yoğun olduğu dönemde uygulanan, esnek çalışma ve uzaktan çalışma uygulamalarının pandemiden önceki durumuna gelmese de iş tatmininin yükselmesine katkı sağladığını ifade etmiştir. İş tatminini yükseltmek için önlem alan kamu sektöründe çalışan diğer katılımcılar ise, “iletişimin arttırılması, sosyal destek amaçlı ziyaretler gibi motivasyon arttırıcı uygulamalar, sürecin geçici olduğuna dair destek, verim düştüğünde ortak çalışma, esnek ve uzaktan çalışma uygulamaları, sosyal ilişkileri arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması (K3), esnek mesai, sosyal faaliyetler (K4)”, gibi uygulamalar yaptıklarını söylemişlerdir. İş tatminindeki olumsuzluğu azaltmak için özel sektör yöneticilerinin aldıkları önlemler, genel olarak kamu sektöründe çalışan yöneticilerin aldıkları önlemlerden farklıdır. Bu

önlemler, “ekonomik sıkıntıya düşen personele yardım, sürecin geçici olduğu konusunda bilgilendirme (Ö1), iş yeri hekimi tarafından pandemi ve bu dönemde nelere dikkat edilmesi gerektiğiyle ilgili bilgilendirmeler, motive edici konuşmalar, izne ayrılmanın kolaylaştırılması, görev değişiklikleri, maaşlar ve mesai ücretlerinin yeniden düzenlenmesi (Ö2), mola sürelerinin planlı şekilde düzenlenmesi ve uzatılması, personel çıkarmak yerine maliyetine iş alarak işgören devamlılığının sağlanması, Covid-19’la ilgili gereken mesafe ve hijyen önlemlerini almak, sınırsız maske, siperlik gibi koruyucu ekipman sağlamak (Ö3), çalışanların kullandıkları özel alanların sürekli dezenfekte edilmesi ve maske-dezenfektan kullanımının özendirilmesiyle hastalık korkusunun azaltılmaya çalışılması, koruyucu malzemelerin dağıtımında toplu değil bireysel dağıtım yapma (Ö4)” şeklindedir. Önlemlerin kamu ve özel sektör arasında farklılık göstermesinin nedeninin kamu işletmelerinde hizmet üretilirken araştırma için seçilen özel sektör işletmelerinin üretim yapan sanayi işletmeleri olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yöneticilere sorulan altıncı soru “pandemi Sürecinde çalışanlarınızın performansında olumlu ya da olumsuz yönde bir farklılık gözlemlediniz mi?” şeklindedir. Katılımcıların bazıları (K1, K2, Ö2, Ö3, Ö4) bu soruya tüm çalışanların performansının olumsuz yönde farklılaştığı yani düştüğü cevabını vermişler, diğer katılımcılar ise (K3, K4, Ö1) bazı çalışanların performansının olumsuz yönde farklılaştığı yani düştüğü, bazılarının ise düşmediği hatta olumlu yönde farklılaştığı yani yükseldiği cevabını vermişlerdir. Yedinci soru, “farklılık gözlemlediyseniz, çalışan performansı ile ilgili olumlu ya da olumsuz bu farklılıklar hangi konulardaydı, örnekler verebilir misiniz?” şeklindedir. Performansın olumsuz şekilde farklılaştığını dile getiren katılımcıların (K1, K2, Ö2, Ö3, Ö4) cevapları, “yapılan işlerde hatalar, özellikle uzaktan çalışma döneminde çalışanların bilgi, teknoloji ve alt yapı eksikliği nedeniyle uzaktan işi yürütme zorlanmaları, hatalar yapmaları (K1), işgörenlerin esnek ve uzaktan çalışmaya alışkın olmaması, normal çalışmaya döndüğünde mesai saatlerine ve sosyal mesafe ve hijyen kurallarına uymada yaşanan sıkıntılar (K2), iş verimliliği ve işe devam konusunda aksamlar, iş süreçlerinde gecikmeler, iş miktarı ve üretimin azalması, çalışanın ya da ailesinden birinin hastalığı ağır şekilde geçirmesi (Ö2), sağlık amaçlı uygulanan maske ve siperlik kullanımının personelin özellikle makine başında rahat çalışmasını engellemesi, işe odaklanamama, motivasyonda azalma, sosyalleşemeyen işgöreninin gerginliğinin artması (Ö3), özellikle ekip halinde çalışanların daha fazla hastalanma korkusu yaşaması, hasta olan çalışanlar nedeniyle diğer çalışanların iş

yükünün artması, işlerin yavaşlaması, verimlilikte düşüş, hastalık nedeniyle uzun süre işten uzak kalan personelin tekrar işe döndüğünde adaptasyon sorunu yaşaması” şeklindedir. Bazı çalışanların performansının olumsuz yönde farklılaştığı yani düştüğü, bazılarının ise düşmediği hatta olumlu yönde farklılaştığı yani yükseldiğini dile getiren katılımcıların (K3, K4, Ö1) cevapları, “olumlu farklılık gösteren çalışanlar için; sağlık sorunu yaşamayanların yaşayan iş arkadaşlarına yardımcı olmak için daha fazla çaba harcaması (K3), sağlık sorunu yaşayan bazı çalışanların işe döndükten sonra daha fazla çalışması (K4), bazı çalışanların diğer işletmelerde yaşanan işten çıkartmaları gördüklerinde işlerinde kalabilmek için daha fazla çalışması (Ö1); olumsuz farklılık gösteren çalışanlar için; işe gelme isteğinde azalma, verimsiz çalışma (işini sevmediği için değil, hastalanmaktan korktuğu için), motivasyon düşüklüğü, iş yapma isteğinde azalma (K3), moral ve motivasyonda düşme (K4), kalabalık ortamda çalışma ve hastalanma korkusu, karamsarlık, işsiz kalma korkusu (Ö1) şeklindedir. Konunun devamı olan sekizinci soru, “çalışan performansı ile ilgili olarak karşılaştığınız olumsuz bir durum var ise, bu durumu gidermek ya da azaltmak için herhangi bir önlem aldınız mı, aldıysanız bu önlemler nelerdir?” şeklindedir. Katılımcılardan sadece (K1) konuyla ilgili herhangi bir önlem alınmadığını belirtmiştir. Diğer katılımcıların aldıkları önlemlere ilişkin cevapları, “personelle daha iyi iletişim kurma, eğitimler, sorunları dinleyerek ihtiyaçları belirleme, doğum günü kutlama gibi etkileşimi artırıcı etkinlikler (K2), yapılan işi değiştirme, sürekli iletişim, moral verici konuşmalar, ortak çalışma, yaptıkları işten dolayı çalışanı daha fazla takdir etme, motive edici çabalar, başarılı işin fark edildiğinin hissettirilmesi (K3), moral ve motivasyonu artırıcı sosyal etkinlikler (K4), performans düşüşü yaşayan personelle görüşme sorunu tespit edip gidermeye çalışma, Covid-19’la ilgili yetkili kişilerce yapılan konuşmalarla sürecin geçiciliği ve alınması gereken önlemler anlatılarak olumlu bir hava yaratılması (Ö1), performans değerlendirmesi yapılırken normal zamanda kullanılan kriterler (çalışma hızı, üretim miktarı, iş miktarı gibi) dikkate alınmadı, maddi ve manevi açıdan performans düşüklüğünün nedenleri tespit edilerek destek sağlandı, çalışma düzeni, sosyal mesafe şartları göz önünde bulundurularak yeniden planlandı (Ö2), motivasyon toplantıları, molaların uzatılarak daha fazla dinlenme imkanı (Ö3), sağlık sıkıntıları yaşayan çalışanlar nedeniyle artan iş yükünü hafifletmek amacıyla iş tanımları yeniden yapılarak önceliği yüksek işler öne çekilmiş, acil olmayanlar ertelenmiştir, ekip olarak yürütülen bazı işler birey bazında sürdürülmeye başlanmıştır (Ö4)

şeklindedir. Görüldüğü üzere kamu sektörü yöneticilerinin aldığı önlemler ile özel sektör yöneticilerinin aldığı önlemler, yapılan işlerin yapısının farklı olması nedeniyle değişiklik göstermektedir.

Katılımcılara yöneltilen dokuzuncu soru, “çalışanlarınızın iş tatmininde gözlemlediğiniz olumlu ya da olumsuz yöndeki farklılıkların işletmenize hangi konularda etkisi oldu?” şeklindedir. Katılımcıların cevapları, “çalışma veriminin düşmesi, motivasyonun ve performansın azalması (K1), iş veriminin ve kalitesinin azalması (K2), iş yapma süreçlerinin uzaması, verim düşüklüğü (K3), iş veriminin düşmesi, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve dayanışmanın artması (K4), işlerin uzaması, üretimde düşüş, siparişin yetişmemesi, performansın düşmesi (Ö1), kalite ve üretim miktarının düşmesi, çalışanlar arasındaki iletişimin negatif yönde etkilenmesi (Ö2), personelin hata yapmaması için sürekli denetlenmek zorunda kalınması, üretimde azalma, işe devamsızlığı artması (Ö3), hastalık yüzünden çalışan sayısının azalması nedeniyle bazı çalışanların farklı birimlerde görevlendirilmek durumunda kalınması, verimliliğin düşmesi nedeniyle işletmenin maddi zarara uğraması (Ö4). İş tatmininde yaşanan düşüş, kamu ve özel işletmeleri farklı yönlerden etkilemiştir.

Onuncu soru, “çalışanlarınızın performansında gözlemlediğiniz olumlu ya da olumsuz yöndeki farklılıkların işletmenize hangi konularda etkisi oldu?” şeklindedir. “Yapılan hatalı işler nedeniyle iş süreçlerinin uzaması, zaman kaybı (K1), iş süreçlerinde aksamaların yaşanması (K2), işlerin yavaş ilerlemesi, aksaması (K3), iş veriminin düşmesi (K4), işlerin yavaşlaması, iş terminlerinde (teslim zamanı) sorunlar, yaşanan stres nedeniyle çalışanlar arası geçimsiz diyaloglar, sipariş yetiştirme sürecinin yavaşlaması, üretimde düşüş (Ö1), kalite ve üretim miktarının düşmesi, çalışanlar arası ilişkilerin olumsuz yönde etkilenmesi, satış miktarının düşmesi (Ö2), üretimin azalması, devamsızlığın artması, birim zamanda üretilen ürün miktarının azalması nedeniyle kapasitenin düşmesi ve maliyetlerin artması (Ö3), eleman eksikliği nedeniyle farklı görevlere verilen personelin işi uzmanı kadar iyi yapamaması, üretimin azalması, maddi zarar (Ö4). Performansta yaşanan düşüş kamu ve özel sektör işletmelerini farklı yönlerden etkilemiş, özel sektör için bu durum maddi zarara yol açmıştır.

Katılımcılara sorulan on birinci soru, “sizce çalışanlarınızın, pandeminin etkilerinin en yoğun görüldüğü dönemdeki iş tatminleri ile şimdiki iş tatminleri açısından fark var mı, varsa bu fark ne yönde?” şeklindedir. Katılımcılardan (K1, K2, K3, K4, Ö1, Ö4) normalleşme sürecine girilmesi, kısıtlamaların azalması ve kalkması,

eski düzene dönüşün motivasyonu artırması, yeni maaş düzenlemeleri gibi nedenlerle iş tatmininin pandeminin en yoğun yaşandığı döneme göre daha yüksek olduğunu dile getirmiştir. Katılımcılardan (Ö2, Ö3) ekonomik sıkıntıların halen artarak devam etmesi, enflasyonun artması, alınan ücretin değerinin azalması, alım gücünün düşmesi gibi nedenlerden dolayı iş tatmininin pandeminin yoğun olduğu dönemlerdeki gibi düşük olduğunu sadece “nedeninin değiştiğini” o zamanki sağlık kaygısının yerini ekonomik kaygının aldığını söylemişlerdir.

Katılımcılara yöneltilen on ikinci soru, “sizce çalışanlarınızın, pandeminin etkilerinin en yoğun görüldüğü dönemdeki performansları ile şimdiki performansları açısından fark var mı, varsa bu fark ne yönde?” şeklindedir. Katılımcılardan (K1, K2, K3, Ö2, Ö3, Ö4) belirsizlikten kurtulup planlı ve düzenli iş hayatına dönmeleri, kısıtlamaların kaldırılması, sosyalleşmenin artması, iş yükünün eski haline dönmesi, daha verimli çalışmaları, üretim kapasitesinin artması gibi nedenlerle performansın pandeminin en yoğun yaşandığı döneme göre daha yüksek olduğunu dile getirmiştir. Katılımcılardan (K4) pandeminin yoğun olduğu dönemde çalışanların birbirinin eksikliğini kapatmak için daha fazla performans gösterirken şimdi bunu yapmadıkları için performanslarının daha düşük olduğunu, (Ö1) ise tedirginlik ve belirsizliğin azalmasıyla normalleşme sürecinde çoğu çalışanın performansı artsa da bazı çalışanların devam eden ekonomik sıkıntılar nedeniyle ikinci işlerde çalışmak zorunda kaldığı için uykusuzluk, yorgunluk gibi nedenlerle performansının düştüğünü söylemiştir.

Katılımcılara yöneltilen son soru, “böyle bir kriz dönemi ile tekrar karşılaşılmaya yönelik olarak, sürecin daha kolay ve daha az zararla atlatılması adına bir “kriz planı” oluşturduunuz mu, oluşturduysanız, içeriği ile ilgili kısaca bilgi verebilir misiniz?” şeklindedir. Katılımcıların hiçbiri gelecekteki olası krizlere karşı bir plan hazırlanmadığını söylemişlerdir. Ancak bazı katılımcılar, pandemi dönemini atlatmak için kısa vadeli planlar yapıp önlemler aldıklarını ifade etmişlerdir. Alınan ve alınacak önlemler, çalışma takviminin hazırlanarak çalışma günleri ve saatlerinin belirlenmesi (esnek ve uzaktan çalışma durumunda kullanılmak üzere), iletişim kanallarının açık tutulması (K1), işin aksamaması için personel planlaması, iş akışı sürecinin planlanması, uzaktan ve esnek çalışma ile ilgili altyapının iyileştirilmesi, dezenfektan, maske, ilaç gibi ihtiyaçların gerektiğinde kullanılmak üzere şimdiden hazır bulundurulması (K2), kriz döneminde oluşabilecek eleman eksikliğinin giderilmesi için personel eğitimi, izin planlamaları, kişi ve

toplum sağlığı hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, kriz döneminde personelin hareket kabiliyeti ve kapasitesinin nasıl arttırılacağı ile ilgili çalışmalar yapılması (K4), iş tanımları tek bir personele bağlı olmaktan çıkartılarak aynı işi yapabilecek daha fazla personelin eğitilmesi, iş süreçlerinin daha teknolojik hale getirilmesi ve insan unsurunun azaltılması için yeni yatırım planları oluşturulması (Ö4).

Sonuç

Covid-19 pandemi döneminde çalışanların iş tatmini ve performans durumlarının, yönetici gözünden değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma da yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmış, bunun için hazırlanan görüşme formunda yöneticilere pandemi sürecinde çalışanlarının iş tatmini ve performans durumlarını kendi bakış açılarıyla değerlendirmeleri için çeşitli sorular yöneltilmiştir. Bu bölümde çalışmaya katılan dört kamu yöneticisi ve dört özel sektör yöneticisinin verdiği cevaplarda dikkat çeken noktalar ele alınmıştır.

İş tatminini hangi unsurlara bakarak değerlendirdikleri sorusuna tüm yöneticiler “ücret” unsurunu dile getirmişlerdir, bu da ücretin özellikle pandemi döneminde bozulan ekonomik durum nedeniyle iş tatmininin oluşmasında çok daha önemli hale geldiği şeklinde yorumlanabilir. Başka dikkati çeken bir nokta da “çalışma arkadaşları ile ilişkiler” unsurunun tüm özel sektör yöneticileri tarafından dile getirilmesi, kamu yöneticilerinin hiçbirinin bu unsurdan bahsetmemesidir. Bu da özel sektörde ekip ya da takım halinde birlikte çalışmanın, kamu sektörüne göre çok daha önemli olduğu şeklinde açıklanabilir. Bir başka nokta da literatürde “performans” kavramı iş tatmini unsurlarından biri olarak yer almasa da yöneticilerin tamamının bunu iş tatmin unsuru olarak değerlendirmesidir. Bu da literatürdeki çalışmalarda olduğu gibi, bizim çalışmamızdaki tüm kamu ve özel sektör yöneticileri açısından da iş tatmini ile performans arasında bir ilişki olduğunun kabulünün göstergesidir.

Katılımcıların tamamı çalışanların iş tatminlerinin pandemi döneminde azaldığını belirtmişlerdir. Yöneticiler, çalışanların en çok kendilerinin ya da ailelerinin hastalanması kaygı ve endişesi nedeniyle iş tatmininde düşüş yaşandığını belirtmişlerdir. Ancak Yeşil ve Mavi (2021: 1099) yaptıkları çalışmada, Covid-19 korkusunun iş tatminini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır.

Katılımcılardan beş yönetici pandeminin çalışan performansını olumsuz yönde etkilediğini söylerken üçü bazılarının performansı düşerken bazı çalışanların performansının yükseldiğini belirtmişlerdir. Yöneticilere göre bu yükselişin nedenleri, sağlık sorunu yaşamayanların yaşayan iş arkadaşlarına yardımcı olmak için daha fazla çaba harcaması, sağlık sorunu yaşayan bazı çalışanların işe döndükten sonra daha fazla çalışması, bazı çalışanların diğer işletmelerde yaşanan işten çıkartmaları gördüklerinde işlerinde kalabilmek için daha fazla çalışması şeklindedir. Yeşil ve Mavi (2021: 1099) ise çalışmasında psikolojik faktörlerin performansı negatif

yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Covid-19 da çalışanların psikolojik sağlıklarını ölçüde etkileyen bir durumdur.

Düşen iş tatmininin işletmeye etkileri ile ilgili soruya tüm yöneticiler olumsuz şekilde etkilediği yönünde cevap vermiştir ancak bu olumsuzluk kamuda işin aksaması, süreçlerin uzaması, zaman kaybı şeklindeyken, özel sektörde üretimin düşmesi, maliyetlerin yükselmesi, satışların azalması, maddi zarar şeklinde daha büyük çaplıdır. Bu durum düşen performansın işletmeye etkileri konusunda da aynen geçerlidir.

Yöneticilerden altısı, pandeminin etkilerinin en yoğun olduğu dönemde düşen iş tatmininin, normalleşme sürecinde yükseldiğini söylerken, iki özel sektör yöneticisi (Ö2, Ö3) ekonomik sıkıntıların halen artarak devam etmesi, enflasyonun artması, alınan ücretin değerinin azalması, alım gücünün düşmesi gibi nedenlerden dolayı iş tatmininin pandeminin yoğun olduğu dönemlerdeki gibi düşük olduğunu sadece “nedeninin değiştiğini” o zamanki sağlık kaygısının yerini ekonomik kaygının aldığını söylemişlerdir. Benzer bir durum performans için de geçerlidir. Yöneticilerden altısı, pandeminin etkilerinin en yoğun olduğu dönemde düşen performansın, normalleşme sürecinde yükseldiğini söylerken, iki yönetici, pandeminin yoğun olduğu dönemde çalışanların birbirinin eksikliğini kapatmak için daha fazla performans gösterirken şimdi bunu yapmadıkları için performanslarının daha düşük olduğunu (K4), tedirginlik ve belirsizliğin azalmasıyla normalleşme sürecinde çoğu çalışanın performansı artsa da bazı çalışanların devam eden ekonomik sıkıntılar nedeniyle ikinci işlerde çalışmak zorunda kaldığı için uykusuzluk, yorgunluk gibi nedenlerle performansının düştüğünü söylemiştir (Ö1).

Katılımcıların tamamı pandemi gibi bir krizle tekrar karşılaşmaları durumunda kriz planı hazırladınız mı sorusuna, hazırlamadıkları cevabını vermişlerdir. Alınan ya da alınacak önlemlerden pandemi sürecini atlama için sürdürülen kısa vadeli planlardan bahsetmişlerdir. Dünya çapında hem ekonomiyi hem işletmeleri hem de çalışanları etkileyen bir krizin ardından, araştırmanın yapıldığı işletmelerin hiçbirinin herhangi bir kriz planı hazırlamamış olması, özellikle de maddi olarak büyük zarara uğrayan özel sektör işletmelerinin bunu yapmaması, geçici çözümlerle süreci atlama çalışmaları oldukça şaşırtıcıdır.

Dünya sağlık örgütüne göre sağlık, bir hastalık ya da engelliliğin olmaması değil aynı zamanda bedensel, ruhsal ve psikolojik olarak iyi olmama halidir. Buna göre kişinin sağlıklı sayılabilmesi için sadece fiziksel olarak değil aynı zamanda ruhsal ve psikolojik olarak da iyi olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında Covid-19’la ilgili sadece fiziksel iyileştirme çabaları yeterli olmayıp, bu çabalara ek olarak kişilerin psikolojik ve ruhsal açıdan iyileştirilmesine çabalara da girilmesi gerekir (Akar ve Bekar, 2022: 25). Araştırmada yöneticilerden bazıları çalışanların pandemi döneminde ruhsal ve psikolojik olarak yıprandıklarını dile getirmişlerdir. Ancak konuyla ilgili alınan hiçbir önlemden bahsetmemişlerdir. Sadece araştırmaya konu olan işletmelerde değil bu süreci yaşayan Türkiye genelindeki diğer işletmelerde

de konuyla ilgili önlemler alındığı düşünülmemektedir. Tüm yöneticiler psikolojik sağlığın düzelmesi yönünde çalışanları için profesyonel destek alabilirler.

Geleceğe yönelik olarak, bu pandemi dönemine hazırlıksız şekilde yakalanan birçok işletme, bu dönemde yaşadıklarından aldıkları dersle mutlaka bu tip durumlarda kullanabilecekleri kriz planları hazırlamalıdır.

Halkın genel farkındalığının yükseltilmesi için, yazılı ve görsel medya aracılığıyla güvenilir ve doğru bilgilerin aktarılması, eğitimlerin yürütülmesi, yetkililerin pandemiyle ilgili bilgileri şeffaflıkla paylaşması, pandemiyle mücadele için oldukça önemlidir (Gencer, 2020: 1167). Bu dönem için önemli bir konuda hem halk hem de çalışanların farkındalığını arttırmaktır. Bu süreç içerisinde en önem arz eden hususta farkındalıktır. Bazı özel işletme yöneticileri iş yeri hekimleri ve uzman kişiler yardımıyla bilgilendirmeler yaptıklarını söyleseler de bunların sıklığı artırılmalı ve hem kamu hem bunu yapmayan özel sektör işletmeleri de mutlaka bilgilendirme toplantıları yapmalı, broşürler, afişler bastırarak konunun önemini yazılı olarak da anlatmalıdır.

Araştırmacılar da seçilen çalışma grubunu değiştirerek, farklı ve yeni değişkenler ekleyerek, farklı sektörlerde, farklı tekniklerle hem sürece dahil olan yöneticilerden hem de çalışanlardan veriler toplanarak, konuyla ilgili görüşleri arasında kıyaslama yapılabilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Emine Başak Savaş %100

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu araştırmanın yapılabilmesi için Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler

Etik Kurulu'ndan 05.07.2022 tarih ve E-30640013-108.01-78845 Sayısı ile

Etik Kurul izni alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind Author

Contributions: Emine Başak Savaş %100

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: Ethical approval of the study was obtained from the Social Sciences Ethics Committee of Amasya Üniversitesi (05.07.2022 dated / approval no: E-30640013-108.01-78845)

Conflict of Interest: The author declare that they have no conflicts of interest.

Kaynakça

Akar, V. ve Bekar, F. (2022). İşin Anlamlılığının İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Covid-19 Korkusunun Düzenleyici Rolü. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 9, Sayı 17,24-36.

Akbaş Tuna, A. ve Çelen, O. (2020). Covid-19 Salgın Hastalık Sürecinin İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2710-2759.

- Altunay, E., Oral, G. ve Yalçınkaya, M. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 62-80.
- Arora, S. ve Vyas, S. (2020). Job Satisfaction At The Time Of COVID-19: An Investigation Of The Information Technology Sector In India. *Mukt Shabd Journal*, 9(9), 251-263.
- Aydın, A., Üçüncü, K., Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 5, 42-62.
- Aydın, B. ve Doğan, M. (2020). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Pandemisinin Turistik Tüketici Davranışları ve Türkiye Turizmi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 6(1), 93-115.
- Aykaç, M. ve Murat, G. (2020). Covid-19 ve Emek Piyasaları: Etkiler ve Muhtemel Yönelişler. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 8(2), 91-122.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research ve Practice*, 3(4), 77-86.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bozdoğan, S. C. ve Elibol, G. (2020). *The Effect Of Leader Member Exchange On Organizational Support, Job Satisfaction And Job Performance*. Current Researches in Economics and Administrative Sciences. Ed. Y. Akay ve İ. Serbestoğlu, 1st Ed., Ivpe Cetinje: Montenegro, 496-513.
- Bulut, R. ve Pınar, C. (2020). Covid-19 Pandemisi Döneminde Türkiye’de İstihdam ve İşsizlik. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 217-225.
- Büyükyılmaz, O., Karakulle, İ., Karataş, İ. (2019). Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-29.
- Chaudhary, N.S. ve Bhaskar, P. (2016). Training and Development and Job Satisfaction in Education Sector. *Journal of Resource Development and Management*, 16, 42-45.

- Çetin, C. ve Anuk, Ö. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinde Yalnızlık ve Psikolojik Dayanıklılık: Bir Kamu Üniversitesi Öğrencileri Örnekleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 170-189.
- Çetin, E., Arslan B., Büyükyılmaz, O. (2021). Covid-19 Pandemisi Döneminde İş Doyumunun İş Performansına Etkisi. *IJOSSAR Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 19-36.
- Erdal, N. (2020). Sağlık Kurumlarında İlişki Yöneliminin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(6), 310-327.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta, İstanbul.
- Fisher, R.T. (2001). Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 143-170.
- Gencer, N. (2020). Pandemi Sürecinde Bireylerin Koronavirüs (Kovid-19) Korkusu: Çorum Örneği. *Usbad Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 1154-1172.
- George, J. M. Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*. vol 10, no 2: 153-170.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara, 2. Baskı, Nobel Yayın, 710.
- Kalkavan, S. (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algularına Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, B., Aslan, H., Gövce, M. (2020). Covid-19 Sonrası Turistik Tüketim Tutumu. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Special Issue, 554-570.
- Kılıç, M, M. (2020). *Yeni Çalışma Hayatı, Gereklere ve Performans Değerlendirme Kriterleri*. Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ladikli, N., Bahadır, E., Yumuşak, F.N., Akkuzu, H., Karaman, G., Türkkan, Z. (2020). Kovid-19 Korkusu Ölçeği'nin Türkçe Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 71-80.
- Liu, B. Tang ve N. Zhu, X. (2008). Public Service Motivation and Job Satisfaction in China. *International Journal of Manpower*. vol 29, no 8: 684-699.
- Mishra, P. K. (2013). Job Satisfaction. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 14(5), 45-54.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans değerlendirme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, L. (2020). Covid-19 Pandemisinin Bist Sektör Endeksleri Üzerine Asimetrik Etkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 546-556.
- Özen, Paşa (2011). *Performans Eğitim İlişkisinin İrdelenmesi ve Çalışan Performansının Araştırılmasında Eğitimin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. SBE, Çukurova Üniversitesi, Adana
- Tuna, M., Çelen, O., Aydın, M., Özkan, B. İ. (2018). Kilis İlinin UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı Kapsamında Değerlendirilmesi. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal (International Refereed Indexed)*, Special Issue, 366-388.
- Paksoy, H.M. (2020). Covid-19 Pandemisi ile Oluşan Korku ve Davranışlara İncanın Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135-155.
- Şengül, C.M. (2008). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Tuncer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Türköz, T. (2022). Çalışanların Covid-19 İlişkili Psikolojik Sıkıntıları ile İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Kişi Örgüt Uyumunun Düzenleyici (Modere Edici) Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 279-302.

- Uğurlu, A., Köksal, K. (2022). Bağlılık, Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisinde Özgeçiliğin Düzenleyici Rolü: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 284-302.
- Urlu, F. (2010). *İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Ülbeği, İ.K., İplik, E., Yalçın, A. (2019). Sosyal Baltalama ve Çalışan Performansı İlişkisinde İş Stresi ve Duygusal Tükenmişliğin Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 1-15.
- Yakut, E., Kuru, Ö., Güngör, Y. (2020). Sağlık Personelinin Covid-19 Korkusu ile Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Aşırı İş Yükü ve Algılanan Sosyal Desteğin Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeliyle Belirlenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 83, 241-262.
- Yanarateş, E. (2020). An Overall Evaluation of The Covid-19 Pandemic. *Social Scientific Centered Issues*, 2(1), 24-33.
- Yeşil, S. ve Mavi, Y. (2021). Covid-19 Korkusu'nun Duygusal Emek, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Journal of Yasar University*, 16/63, 1078-1104.
- Yılmaz, G.Y. ve Günay, G. (2020). Presenteeism ve İş Stresinin Çalışan Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Social Sciences Research Journal*, 9(1), 91-106.
[https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html#:~:text=Yeni%20Koronavir%C3%BCs%20Hastal%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20\(COVID%2D19,2020'de%20tan%C4%B1mlanan%20bir%20vir%C3%BCst%C3%BCr. \(15.06.2022\).](https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html#:~:text=Yeni%20Koronavir%C3%BCs%20Hastal%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20(COVID%2D19,2020'de%20tan%C4%B1mlanan%20bir%20vir%C3%BCst%C3%BCr. (15.06.2022).)

Extended Abstract

The aim of this study was to examine the job satisfaction and performance level of employees from the perspective of the managers during the Covid-19 Pandemic. It is thought that job satisfaction of employees plays an important role in business life and there is a strong relationship between job satisfaction and job performance. For this reason, it can be said that satisfying the expectations of the employees about the job and ensuring job satisfaction, will positively affect their performance at work.

In this study, semi-structured interview, a qualitative data collection method, was used. In the development of the semi-structured interview form, the literature was reviewed and the questions were prepared by consulting

the academicians in the field of management. In the study, 8 managers working at different levels in private (4 managers) and public (4 managers) businesses were selected as the study group.

When asked on which factors they evaluate job satisfaction, all participants expressed the "wage" factor. This can be interpreted as the wage became much more important in job satisfaction, especially due to the deteriorating economic situation during the pandemic period. Another finding was that the "relationships with colleagues" element was mentioned by all private sector manager, while none of the public sector managers mentioned this. This can be explained as the fact that working together as a team in the private sector is much more important than in the public sector. Another finding was that although the concept of "performance" was not included as one of the elements of job satisfaction in the literature, all participants considered it as an element of job satisfaction. This was an indication of the acceptance that there was a relationship between job satisfaction and performance in terms of all public and private sector managers in our study, as in the studies in the literature.

All of the participants stated that the job satisfaction of the employees decreased during the pandemic. The participants stated that employees experienced a decrease in job satisfaction mostly because of their anxiety and worry that they or their families would get sick. However, Yeşil and Mavi (2021: 1099) concluded in their study that fear of Covid-19 did not affect job satisfaction.

While five of the participants said that the pandemic had a negative impact on employee performance, three of them stated that while the performance of some of them decreased, the performance of some employees increased. According to the managers, the reasons for this increase were that those who did not have health problems spend more to help their colleagues, those with health problems work more after returning to work, some employees work harder to stay in their jobs when they experienced dismissals in other businesses. Yeşil and Mavi (2021: 1099) concluded that psychological factors negatively affect performance. Covid-19 is also a situation that greatly affects the psychological health of employees.

To the question about the effects of decreased job satisfaction on the business, all participants answered that it had a negative impact. However, while this negativity was expressed as disruption of work, prolongation of processes, and loss of time in the public sector, it had greater outcomes such as decrease in production, increase in costs, decrease in sales, and material damage in the private sector. This was also valid for the effects of declining performance on the business.

Six of the participants said that job satisfaction, which decreased during the period when the effects of the pandemic were most intense, increased during the normalization process. In addition, two private sector managers said that job satisfaction was the same as in the periods when the

pandemic was intense, due to reasons such as the continuing economic problems, the increase in inflation, the decrease in the value of the wage received, and the decrease in the purchasing power. They said that only “the reason changed” and that the health concern at that time was replaced by economic anxiety. A similar situation was valid for performance. Six of the participants said that the performance that fell during the period when the effects of the pandemic was most intense, increased during the normalization process. However, one public sector manager and one private sector manager stated that their performance was lower because while they worked harder to compensate each other’s shortcomings during the pandemic, they did not do this anymore. One participants said that although the performance of most employees increased in the normalization process with the decrease of uncertainty, some employees had to work in second jobs due to ongoing economic problems, and their performance decreased due to sleeplessness and fatigue.

All of the participants answered that they did not prepare a crisis plan in case they encounter a crisis such as a pandemic again. After a worldwide crisis that affected both the economy, businesses and employees, it is quite surprising that none of the companies in which the research was conducted prepared any crisis plans, especially the private sector businesses that suffered great financial losses, and tried to overcome the process with temporary solutions.

As a result, there was a relationship between job satisfaction and performance from the point of view of managers. During the pandemic period, job satisfaction of all employees decreased. However, while the performance of most employees decreased during the pandemic period, some showed an increase. When the normalization process was started, the job satisfaction and performance of most of the employees increased.