

74429

**İŞGÖRENLERİN ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN
SORUNLARININ İŞ TATMİNİ YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayhan CESUR

Anabilim Dalı : Sosyal Bilimler

Danışman : Yrd.Doç.Dr. Mustafa KÖKSAL

T 74429
Y.B. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
KÜLTÜR VE İZLENLER MERKEZİ

TEMMUZ 1998

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

- **İŞGÖRENLERİN ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN SORUNLARININ İŞ TATMİNİ
YÖNÜNDEN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

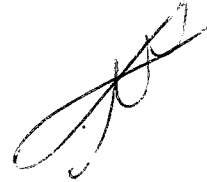
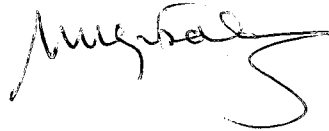
Tezi Hazırlayan : Ayhan CESUR

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No : 09.07.98 98/11

Prof.Dr.Ali AKDEMİR

Yrd.Doç.Dr.Mustafa KÖKSAL

Yrd.Doç.Dr. Nilüfer ÇELİKKOL



TEMMUZ 1998

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

İŞGÖRENLERİN ÇALIŞMA HAYATINA İLİŞKİN SORUNLARININ
İŞ TATMİNİ YÖNÜNDEN İNCELENMESİ

(TEZ ÖZETİ)

Bu araştırmada iradi olarak seçilen bir sanayi işletmesinde çalışan personelin işlerinden duydukları tatmin konusu incelenmiştir.

Araştırma sonucu; işgörenlerin sosyal ve demografik farklılıkları ile işin değişik yönleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. İşletmede çalışan personelin genel tatmin düzeylerinin yükseğe yakın olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada ayrıca işgörenlerin organizasyonel beklentileri ve çalışma hayatına ilişkin sorunları üzerinde durulmuştur. Bu işletmede çalışanların en önemli organizasyonel beklentilerinin; sürekli bir iş güvencesi olduğu, en yüksek tatmini çalışma arkadaşları ile ilişkilerden duydukları ve çalışma hayatına ilişkin en önemli sorunlarının ise, çalışmanın yoruculuğu olduğu bulunmuştur.

İşletmedeki personelin tamamını aynı düzeyde tatmine ulaştırmak mümkün olmamakla birlikte, insan kaynaklarından etkinlik ve verimlilik bekleyen yöneticilerin çalışma hayatının kalitesini artırmak için daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir.

Tezi Hazırlayan : Ayhan CESUR
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Mustafa KÖKSAL
Tez Kabul Tarihi : 09.07.1998 98/11
Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ali AKDEMİR
Yrd.Doç.Dr. Nilüfer ÇELİKKOL

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

A STUDY ABOUT EMPLOYEES' PROBLEMS RELATED WITH
WORKING LIFE IN THE ASPECT OF JOB SATISFACTION

The summary of the Study

In this survey, it was studied about job satisfaction of the employees of an industry enterprise that chosen volitionally.

In the result of this survey, the relations between the social and the demographic differences at the employees and different aspects of the work were brought out. The employees of the enterprise were mostly seemed to be highly satisfied with their jobs.

Besides this, the organisational expectations of the employees and the problems related with the working life were also analysed. It was found out that, the first organisational expectation of the employees was that to have lasting job guarantee; they feel the highest satisfaction by the relations with their friends and they point out their first problem as, the tiring of the work.

Finally; as it's known that, it's impossible to get the same satisfaction level for all the employees of an enterprise, but the managers who expect effectiveness and productivity from own human resources, have to be more sensitive to this subject in order to enhance the quality of work life better than now.

Tezi Hazırlayan : Ayhan CESUR
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Mustafa KÖKSAL
Tez Kabul Tarihi : 09.07.1998 98/11
Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ali AKDEMİR
Yrd.Doç.Dr. Nilüfer ÇELİKKOL

ÖNSÖZ

Hızlı bir değişim ve globalleşmenin yaşandığı günümüzde işletmelerin kıyasıya bir rekabet içerisinde oldukları bilinmektedir. Bu rekabet ortamında farklı bir üstünlük elde eden işletmeler, yarışa bir adım önde başlama avantajını elde etmektedir. Bu üstünlük ise, işletmeyi diğerlerinden farklı kılan, taklit edilmesi mümkün olmayan insan kaynaklarının yönetimine gösterilen önem ile elde edilebilir. Bu felsefeyi özümseyen çağdaş işletmelerin, çalışanları için tatmin sağlayan iş ortamlarını yaratma gayreti içerisinde oldukları görülmektedir. İşgörenlerin işlerine karşı tutumlarının belirlenebilmesi, olumsuz davranışlara yöneltecek tehditlerin sinyallerinin önceden alınabilmesi için tutum araştırmalarından yararlanılabilmektedir. Bu araştırmada da , işgörenlerin sosyal ve demografik farklılıkları ile işin farklı yönlerinden tatmin duygusu arasında ilişki aranmış ve bu maksatla anket uygulaması yapılmıştır. Bu araştırmada ayrıca işgörenlerin organizasyonlarından beklentileri ve çalışma hayatına ilişkin sorunları incelenmiştir.

Bu araştırmada, dinlenme saatleri içerisinde zaman ayırarak ankete katılan tüm işletme personeline, araştırmaya destek olan insan kaynakları bölümü yöneticilerine; araştırmanın çeşitli safhalarında değerli fikirleriyle katkı sağlayan Bahri TOPER'e, bana bu konuda araştırma olanağı sağlayan, araştırmanın doğru bir çizgi üzerinde ilerlemesi için bana yön veren değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Mustafa KÖKSAL'a, çalışmalarım süresince her yönüyle katkılarını esirgemeyen, en zor anlarımda manevi desteğini hissettiğim sevgili eşim Hülya CESUR'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın bundan sonra yapılacak bilimsel araştırmalara yol göstermesi ve her kademedeki yöneticiler için yararlı olması dileklerle.

KOCAELİ 1998

Ayhan CESUR

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
GRAFİKLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
1. BÖLÜM : GİRİŞ	1
1.1 Çalışma Hayatında İnsan Faktörünün Önemi.....	1
1.2 Tutumlar ve Davranış.....	3
1.3 İş Tatminine İlişkin Tanımlar	5
1.4 İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi	7
1.5 İş Tatmini ve Performans İlişkisi.....	8
1.6 İş Tatmini Araştırmaları	10
1.7 Araştırmanın Amacı.....	12
1.8 Araştırmanın Kapsamı.....	13
1.9 Araştırmanın Yararları	13
1.10 Araştırmanın Kısıtları ve Yargılanması	13
2. BÖLÜM : ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	15
2.1 Araştırma Probleminin Tanımı	15
2.2 Araştırmanın Ön Çalışması.....	16
2.2.1 Motivasyon Teorileri	16
2.2.1.1 İçerik Teorileri.....	16
2.2.1.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	18
2.2.1.1.2 Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi	20
2.2.1.1.3 Herzberg'in Motivator-Hijyen Teorileri.....	21
2.2.1.1.4 McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi.....	23
2.2.1.2 Süreç Teorileri.....	24
2.2.1.2.1 Vroom'un Beklenti Teorisi	25
2.2.1.2.2 Porter – Lawler Modeli.....	26
2.2.1.2.3 Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	26
2.2.1.2.4 Locke'ın Amaç Kurma Teorisi	27
2.2.2 İş Tatmini Teorileri.....	28

2.2.2.1	Ayrılık Teorisi	28
2.2.2.2	Eşitlik Teorisi	29
2.2.2.3	Sosyal Etki Teorisi.....	31
2.2.2.4	İki Faktör Teorisi.....	31
2.2.3	İş Tatmininde Taraflar	33
2.2.3.1	Yöneticiler Açısından İş Tatmini	33
2.2.3.2	İşgörenler Açısından İş Tatmini	35
2.2.4	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	35
2.2.4.1	Organizasyon ve İşin Yapılması ile İlgili Faktörler	39
2.2.4.1.1	İşin Kendisi	39
2.2.4.1.2	Nezaret Edilme	42
2.2.4.1.3	Yönetim Biçimi	45
2.2.4.1.3.1	Yetkiye Dayalı (Otokratik) Yönetim	45
2.2.4.1.3.2	Liberal (Laissez-fair) Yönetim	46
2.2.4.1.3.3	Demokratik (Katılımcı) Yönetim	46
2.2.4.1.3.3.1	Katılımcı Yönetimin Yararları	49
2.2.4.1.3.3.2	Katılımcı Yönetim Formları	53
2.2.4.1.3.3.2.1	Kalite Çemberleri	53
2.2.4.1.3.3.2.2	Otonom Gruplar	56
2.2.4.1.4	Ücretleme ve İş Tatmini	57
2.2.4.1.4.1	Ücret Tatmininde Eşitlik İlkesinin Önemi	60
2.2.4.1.4.2	Bir Motivasyon Aracı Olarak Ücret	61
2.2.4.1.4.3	Ücret Performans İlişkisi.....	62
2.2.4.1.5	Ödül Sistemi.....	64
2.2.4.1.6	Disiplin Uygulamaları	67
2.2.4.2	Kişisel Karakteristik ile İlgili Faktörler	72
2.2.4.2.1	İşgörenlerin Yaşı	72
2.2.4.2.2	Yükselme ve Gelişme Fırsatları	74
2.2.4.2.3	Organizasyonel Konum	77
2.2.4.2.4	Hizmet Süresi (Kıdem).....	78
2.2.4.2.5	Kişiler Arası İlişkiler	78
2.2.5	Tatminsizlik ve İşgören Davranışları.....	80
2.2.5.1	İşgücü Devri.....	81
2.2.5.2	Devamsızlık.....	83
2.2.5.3	Sağlık Sorunlarının Artışı	84
2.2.6	İş Tatminini Artırmak İçin Neler Yapılabilir ?.....	84
2.2.7	Çalışma Hayatının Kalitesi.....	85
2.3	Araştırmanın Modeli	89
2.4	Örnekleme Süreci.....	90
2.5	Araştırmanın Varsayımları	91
2.6	Gerekli Bilgi Türleri.....	92
2.7	Bilgi Kaynakları.....	92
2.8	Bilgi Toplama Yöntemi.....	93

2.9	Bilgi Toplama Yönteminin Sınanması.....	95
3. BÖLÜM : ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE ULAŞILAN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....		
3.1	Anket Uygulanan İşletme İle İlgili Genel Bilgiler.....	96
3.2	Anket Uygulanan Denekler İle İlgili Genel Bilgiler.....	97
3.2.1	Organizasyon İçindeki Konumları.....	97
3.2.2	Öğrenim Düzeyleri.....	98
3.2.3	Hizmet Süreleri (Kıdem).....	98
3.2.4	Ücret Düzeyleri.....	99
3.2.5	Medeni Durum.....	100
3.2.6	Cinsiyet Durumu.....	100
3.3	İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Analizi.....	100
3.3.1	Konumsal Ayırma Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi.....	101
3.3.2	Hizmet Süresi Ayırımına Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi.....	103
3.3.3	Yaş Grupları Ayırımına Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi.....	105
3.3.4	Ücret Dilimleri Ayırımına Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi.....	107
3.3.5	Öğrenim Durumu Ayırımına Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi.....	109
3.4	İş Tatmini Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	112
3.4.1	İşin kendisinden duyulan tatminin analizi.....	114
3.4.2	Ücret yönetiminden duyulan tatminin analizi.....	118
3.4.3	Çalışma arkadaşları ile ilişkilerden duyulan tatminin analizi.....	121
3.4.4	Nezaretçilerle ilişkilerden duyulan tatminin analizi.....	123
3.4.5	İşletmenin yönetim uygulamalarından duyulan tatminin analizi.....	127
3.4.6	Terfi ve gelişme yönünden duyulan tatminin analizi.....	129
3.4.7	Genel Olarak Duyulan Tatminin Analizi.....	133
3.5	İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Analizi.....	134
3.5.1	Konumsal Ayırma Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi.....	134
3.5.2	Hizmet Süresi Ayırımına Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi.....	136
3.5.3	Yaş Grupları Ayırımına Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi.....	138
3.5.4	Ücret Dilimleri Ayırımına Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi.....	140
3.5.5	Öğrenim Durumları Ayırımına Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi.....	142
3.5.6	Ankete Katılan Tüm İşgörenlerin (ayırimsız) Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi.....	144

4. BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER	146
4.1 İşin Farklı Yönlerinden Duyulan Tatmin Hakkında Değerlendirmeler	146
4.1.1 İşin Kendisinden Duyulan Tatmin.....	146
4.1.2 Ücret Yönetiminden Duyulan Tatmin	146
4.1.3 Çalışma Arkadaşları ile İlişkilerden Duyulan Tatmin	147
4.1.4 Nezaretçilerle İlişkilerden Duyulan Tatmin.....	147
4.1.5 Yönetim Uygulamalarından Duyulan Tatmin.....	149
4.1.6 Terfi ve Gelişme Fırsatlarından Duyulan Tatmin.....	149
4.2 Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlar Hakkında Değerlendirmeler	150
4.3 Son Söz.....	153
EK – 1 : ANKET UYGULAMASINA YÖNELİK MÜRACAAT BELGESİ	155
EK – 2 : ANKET FORMU.....	156
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	160



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1 - 1 : İş tutumu ve davranışlar	5
Şekil 1 - 2 : Porter-Lawler performans-tatmin ilişkisi modelinin basitleştirilmiş bir versiyonu.....	9
Şekil 2 - 1 : İş tutumunun iki farklı görünümü.....	22
Şekil 2 - 2 : Porter ve Lawler Motivasyon modeli.....	26
Şekil 2 - 3 : İş tatmini belirleyicilerinin kuramsal bir modeli	37
Şekil 2 - 4 : Güç dağılımı ve katılım ile tatmin arasındaki ilişkiler.....	44
Şekil 2 - 5 : İyi bir ödüllendirme sisteminin elemanları.....	59
Şekil 2 - 6 : Disiplin süreci	69

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 3 - 1 : Beklenti önceliklerinin grafiksel gösterimi	112
Grafik 3 - 2 : Konumsal ayırma göre işin kendisinden duyulan tatmin.....	116
Grafik 3 - 3 : Hizmet süresi ayırma göre işin kendisinden duyulan tatmin	117
Grafik 3 - 4 : Konumsal ayırma göre ücret tatmini.....	119
Grafik 3 - 5 : Ücret dilimleri ayırımına göre ücret tatmini.....	121
Grafik 3 - 6 : Hizmet süreleri ayırımına göre iş arkadaşları ile ilişkilerden tatmin..	123
Grafik 3 - 7 : Hizmet süreleri ayırımına göre nezaretçiler ile ilişkilerden tatmin	125
Grafik 3 - 8 : Yaş grupları ayırımına göre nezaretçiler ile ilişkilerden tatmin.....	127
Grafik 3 - 9 : Yaş grupları ayırımına göre yönetim uygulamalarından duyulan tatmin	129
Grafik 3 - 10 : Konumsal ayırma göre terfi ve gelişme fırsatlarından duyulan tatmin.	131
Grafik 3 - 11 : Öğrenim durumu ayırımına göre terfi ve gelişme fırsatlarından duyulan tatmin.....	133
Grafik 3 - 12 : Çalışma hayatına ilişkin sorunların grafiksel gösterimi.....	145

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3 - 1 : Çalışanların organizasyon içerisindeki konumlarına göre dağılımları .	97
Tablo 3 - 2 : Çalışanların öğrenim düzeylerine göre dağılımları.....	98
Tablo 3 - 3 : Genel konumsal ayırıma göre hizmet süreleri dağılımı	98
Tablo 3 - 4 : Yaş grupları ayırımına göre hizmet süreleri dağılımı	99
Tablo 3 - 5 : Öğrenim düzeyleri ayırımına göre hizmet süreleri dağılımı	99
Tablo 3 - 6 : Organizasyon içindeki konumları ayırımına göre ücret dağılımı	99
Tablo 3 - 7 : Öğrenim düzeyleri ayırımına göre ücret dağılımı.....	99
Tablo 3 - 8 : Hizmet süreleri ayırımına göre ücret dağılımı.....	100
Tablo 3 - 9 : Medeni durum dağılımları	100
Tablo 3 - 10 : Cinsiyet dağılımları.....	100
Tablo 3 - 11 : Teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	101
Tablo 3 - 12 : Teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	101
Tablo 3 - 13 : Teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin beklentilerinin önem sırasına göre dizilimi.	102
Tablo 3 - 14 : İdari ve Yönetici konumunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	102
Tablo 3 - 15 : Birinci hizmet yılı içerisinde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	103
Tablo 3 - 16 : 1 – 3 yıl arası hizmet süresi bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	104
Tablo 3 - 17 : 3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	104
Tablo 3 - 18 : 18 – 29 yaş grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	105
Tablo 3 - 19 : 30 – 39 yaş grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	106
Tablo 3 - 20 : 40 yaşının üzerinde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	106
Tablo 3 - 21 : Birinci gelir diliminde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	107
Tablo 3 - 22 : 150 - 250 milyon TL. gelir diliminde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	108
Tablo 3 - 23 : 250 milyon TL.'nın üzerindeki gelir diliminde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	108
Tablo 3 - 24 : İlk ve orta öğrenim grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	109
Tablo 3 - 25 : Lise ve dengi öğrenim grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	110
Tablo 3 - 26 : Üniversite düzeyi öğrenim grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	110
Tablo 3 - 27 : Ankete katılan tüm personelin (ayırımsız) organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması	111
Tablo 3 - 28 : Konumsal ayırıma göre işin kendisine karşı tutumların analizi	114
Tablo 3 - 29 : Hizmet süreleri ayırıma göre işin kendisine karşı tutumların analizi	116
Tablo 3 - 30 : Konumsal ayırıma göre ücret yönetimine karşı tutumların analizi....	118

Tablo 3 - 31 : Ücret dilimleri ayırımına göre ücret yönetimine karşı tutumların analizi	120
Tablo 3 - 32 : Hizmet süreleri ayırımına göre çalışma arkadaşları ile ilişkilere karşı tutumların analizi	122
Tablo 3 - 33 : Hizmet süreleri ayırımına göre işgörenlerin nezaretçileri ile ilişkilerine karşı tutumların analizi	124
Tablo 3 - 34 : Yaş grupları ayırımına göre işgörenlerin nezaretçileri ile ilişkilerine karşı tutumların analizi	125
Tablo 3 - 35 : Yaş grupları ayırımına göre personelin yönetim uygulamalarına karşı tutumların analizi	128
Tablo 3 - 36 : Konumsal ayırma göre terfi ve gelişme fırsatlarına karşı tutumların analizi	130
Tablo 3 - 37 : Öğrenim durumu ayırımına göre terfi ve gelişme fırsatlarına karşı tutumların analizi	131
Tablo 3 - 38 : Tüm iş karakteristiklerine göre genel tatmin düzeyi	133
Tablo 3 - 39 : Teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	134
Tablo 3 - 40 : İdari ve Yönetici konumunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	135
Tablo 3 - 41 : Birinci hizmet yılı içerisinde bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	136
Tablo 3 - 42 : 1 – 3 yıl arası hizmet süresi bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	136
Tablo 3 - 43 : 3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	137
Tablo 3 - 44 : 18 – 29 yaş grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	138
Tablo 3 - 45 : 30 – 39 yaş grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	138
Tablo 3 - 46 : 40 ve üzeri yaş grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	139
Tablo 3 - 47 : Birinci gelir diliminde bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	140
Tablo 3 - 48 : 150 – 250 milyon gelir diliminde bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	140
Tablo 3 - 49 : 250 milyondan fazla gelir diliminde bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	141
Tablo 3 - 50 : İlk ve orta öğrenim grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	142
Tablo 3 - 51 : Lise ve dengi öğrenim grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	142
Tablo 3 - 52 : Üniversite düzeyi öğrenim grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	143
Tablo 3 - 53 : Ankete katılan tüm personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması	144

1. BÖLÜM : GİRİŞ

1.1 Çalışma Hayatında İnsan Faktörünün Önemi

Günümüzde işletmeler hayatta kalabilmek, pazar paylarını korumak yada artırmak için büyük bir rekabetin içinde bulunmaktadır. Bu yarışta farklı bir üstünlük yakalayan işletmeler aslan payını almakta, diğerleri ise pastadan kalan dilimleri paylaşmakta yada bu yarıştan çekilip yok olmaktadır. Burada akla şu soru gelebilir. Pastadan aslan payını alan işletmelerin farklı üstünlükleri hangi faktörlere dayanmaktadır ? Farklı bakış açılarına göre bu soruya çok değişik yanıtlar almak mümkün olabilir. Hatta bu yanıtların bazıları birbirleriyle çelişkili dahi olabilir. Örneğin kimileri başarıyı büyüklük ile ilişkilendirirken, kimileri de 'küçük iyidir' felsefesine inanır. Kimileri sermaye yada finansal destek olanaklarını listenin ilk sırasına alırken, kimileri de pazarlama stratejileri ile övünürler. Kimileri ürün teknolojileri ile, kimileri üretim sürecinde kullandıkları teknoloji ile. Bu listeyi uzun uzadıya sıralamak mümkündür.

Elbette ki yukarıda sayılan ve listenin devamına konulabilecek pek çok etken işletmenin başarımına katkıda bulunmuş olabilir. Ancak bunlardan pek çoğu işletme içi ve dışı bazı kısıtlardan etkilenebilir yada kısa sürede bir avantaj olma özelliğini, bir başka ifade ile ayrı bir üstünlük olma özelliğini yitirebilir. Örneğin yepyeni bir teknoloji ile donatılarak üretime geçen bir işletme başlangıçta bir rekabet avantajı elde etmiş olabilir. Ancak bu işletmenin kullandığı teknolojiyi üreten işletme, benzer yada daha gelişmiş bir teknolojiyi rakip firmaya da sunabilir. Aynı şekilde, ucuz kredi olanağı sağlayan bir işletmenin rakibi de benzer koşullarda finansal destek bulabilir.

İşte bütün bunların üzerinde zekası ve bilgisi ile kaynakları yönlendiren, teknolojiye hükmeden ve yapay girdileri anlamlı çıktılara dönüştüren bir başka unsur yer almaktadır. Bu unsur kimi zaman sorunların altında ezilen ve sorunun bir parçası olan, kimi zaman da sorunları bir fırsata dönüştürebilen ve işletmeye özgü kültür profilini oluşturan 'insan' unsurudur.

Çağdaş işletmecilik ve yöneticiliğin başlıca eğilimlerinden biri, kuruluşlarında insan ve personel yönetiminin gün geçtikçe öneminin artmasıdır. İnsanları zor ve korku yoluyla verimli olarak çalıştırmamanın olanaksızlığı anlaşıldıkça, işgörenlere isteterek, arzulararak, özendirerek iş gördürme yöntem ve olanakları ön plana geçmiş, bu da yöneticiden daha çok yetenek, nitelik, zaman ve enerji gerektirmeye başlamıştır.¹

Çoğu işletmenin vazgeçilmez girdisi olan insan kaynağının verimli bir şekilde yönetimi, günümüzde işletmelerin belli başlı amaçları arasında yer almaktadır. O halde, kişinin yaşadığı çevreyi, kişiye yaraşır şekilde organize etmek gerekir.² Başarılı işletmelerin bu kaynağa gereken önemi verdikleri ve tatminini sağlayan iş ortamlarını özenle oluşturdukları görülmektedir.³

İşletmede çalışanları harekete geçiren, onları belirli davranışlarda bulunmaya iten güçler onların beklentileri, istekleri, arzuları, gereksinimleri ve korkuları gibi karakteristikleridir.⁴ İşgörenler ancak farklı nitelikte olan bu beklenti, istek, arzu ve gereksinimleri karşılandığı, korkuları giderildiği takdirde mutlu olurlar.

İnsanın sadece mantığı ile değil aynı zamanda duygularıyla da bütünleşik olarak hareket eden bir varlık olduğu düşünüldüğünde güdülenmenin önemi ortaya çıkar. Gerekli güdülenmenin yapılmadığı veya yanlış güdüleme uygulandığı ortamlarda en basit bir işin dahi yaptırılmadığı, buna karşılık iyi bir güdülenme ile beklenmedik başarılarla ulaşabileceği söylenebilir.

İnsan gereksinimleri, genellikle bir bireyin fizyolojik, psikolojik yada sosyal yoksunluk, eksiklik yada dengesizlik hisleri yada deneyimleri olarak tanımlanır. Bu hisler, ihtiyaçları nedeniyle bireyin kendi içinde yarattığı rahatsızlığı azaltacak

¹ Tosun Kemal, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No : 232, İstanbul: 1990, s.548.

² Boyacı Cemil, *Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş'te Verimliliğe Etkisi Üzerine bir Uygulama Örneği*, Akdeniz Üniversitesi Yayın No:36, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya: 1991, s.97.

³ Taner Bahar, "İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli Üzerine Görüşler". Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara: 1996/3, s.30.

⁴ Aşkoğlu Meral, *İnsan Kaynaklarının Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul: 1996.s.29.

davranış biçiminde enerjisini yönlendirmesi için bireyi uyaran güçleri yaratır. Bu tür enerjilerin özel davranışsal dışavurumları, genellikle motivatörler olarak bilinen faktörler tarafından yönlendirilir. Bu faktörler uyandırılmış olan enerjilere yön verirler.⁵

İnsanların mutluluğu ve refahı için var olduğu felsefesini özümseyen organizasyonlar onların bu beklentilerini karşılamak, enerjilerini olumlu yönde yönlendirmek ve bunun için de çalışma hayatında olumlu tutumlar geliştirmelerine olanak sağlayan, aynı zamanda da işletmenin başarımına katkıda bulunacak davranışlar gösterme azim ve bağlılığını artıran, tatmin yaratan bir ortam hazırlamak zorundadır.

1.2 Tutumlar ve Davranış

Davranışların nedenleri kişisel ve durumsal nedenler olarak iki ana kategoriye ayrılabilir. Kişisel kategori oldukça durağan karakteristikleri yada nitelikleri içerir. Bunlar yetenekler, inançlar, değerler, sempati ve antipati gibi bireysel karakteristiklerin yanısıra, iş görme kabiliyeti, anlayış, başarıya ulaşmak için gereksinimler ve liderlik stili gibi işe yönelik karakteristikleri de içerir. Kişisel nitelikler kalıtımın, çevrenin yada her ikisinin birden kombinasyonunun bir ürünü olabilir.⁶

Durumsal faktörler davranış anında kişiyi etkileyen, kişinin uzak yada yakın çevresinin karakteristikleridir. Bunlar, başarıya ulaşılması gereken görevin kendisi şeklinde çalışma ortamının unsurları olabileceği gibi; ücretleme sistemi, çalışanlar arasındaki bireysel ilişkiler ve tüm organizasyonun doğasını kapsar. Durumsal etkenler aynı zamanda kişinin aile hayatı ve yaşadığı toplumun değerleri gibi çalışma ortamı dışındaki faktörleri de içerir.⁷

⁵ Johnson Phil and John Gill, *Management Control and Organizational Behaviour*, Paul Chapman Publishing Company, London: 1993.s.39.

⁶ Scarpello Vida Gulbinas and James Ledvinka, *Personnel/ Human Resource Management : Environments and Functions*, PWS Kent Publishing Company, Boston: 1988, s.18.

⁷ Scarpello, a.g.e., s.19,

Bir organizasyon içerisinde çalışan herhangi bir kişi, işi hakkında genel olarak “iş tatmini” olarak ifade edilen bir takım tutumlar geliştirir. Diğer tutumlar gibi iş tatmini de, yoğunluğu, şiddeti değişebilen, çeşitli kaynaklardan elde edilebilecek ve birey için bazı fonksiyonlara hizmet eden duygusal, algısal ve davranışsal unsurlardan oluşmuştur.⁸

İş tatmini işgörenin işi hakkındaki hislerinin bir göstergesidir. Bu, işin farklı yönlerinin değerlendirilmesinde iş esasına yönelik genelleştirilmiş bir tutumdur. Bir işgören tarafından önemsenen yüzlerce iş karakteristiği bulunmasına rağmen, iş karakteristiklerinin belirli bazı ayırımları aynı biçimde birlikte değerlendirilmelerine olanak sağlar. Ayırımlar, tutum anketlerinin istatistikî analizlerinde sıkça ; ücret, çalışma koşulları, nezaret, ilişkiler, işin kendisi, iş güvenliği ve gelişme fırsatları biçiminde yer almaktadır. Böylece işgören, işin bu farklı yönlerinin her biri için bir tutum geliştirmiş olabilir ve bu parçaların birleşiminden oluşan karma tutum bireyin işine karşı olan genel tutumunu ortaya koyar.⁹

Geleneksel olarak iş tutumları birbirleriyle ilişkili üç parça ile açıklanabilir. Bunlar; (1) iş hakkındaki inanışlar, (2) tutumun kendisi ve (3) tutum sonucu ortaya çıkan davranış niyetleridir.¹⁰

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere iş hakkındaki olumsuz inançlar olumsuz iş tutumlarına yol açmakta, bunlar da davranış niyetlerine götürmektedir. Bu davranışsal niyetler daha sonra işten ayrılma, devamsızlık, düşük performans¹¹, çaba noksanlığı gibi fiili davranışlara dönüşmektedir. Her iki durumda da, geleneksel modeller davranışların performans dahil tutumlardan geniş ölçüde etkilendiğini ileri sürmektedir.

⁸ Reitz Joseph H., *Behavior in Organizations*. Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, Georgetown-Ontario: 1977. s.261.

⁹ Wexley Kenneth N. and Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Revised Ed., Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois: 1984. s.45.

¹⁰ Steers Richard M., Lyman W. Porter and Gregory A. Bigley, *Motivation and Leadership At Work*. Sixth Ed., McGraw-Hill Comp., International Edition, New York: 1996. s.384.

<p>İş hakkında inanışlar</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İş ağır 2. Kirli 3. Yorucu 4. Özerklik yok, sorumluluk yok, vb. gibi 	<p>İş tutumları</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İş tatminsizliği 2. Zayıf iş bağlılığı 	<p>Davranışsal niyetler</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ayrılma niyeti 2. Çabaları azaltma niyeti 	<p>Fiili davranış</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Devamsızlık 2. İşgücü devri 3. Zayıf performans
--	---	--	---

Şekil 1 - 1 : İş tutumu ve davranışlar

Geleneksel modelin en önemli eksikliği, gerçek yaşam deneyimlerinin yukarıda ifade edilenden çok daha karmaşık ilişkileri içermesidir. Örneğin olumsuz iş tutumları her zaman düşük performans, işgücü devri yada devamsızlığa neden olmayabilir. Mutsuz bir işgören işinden ayrılmak isteyebilir, ancak başkaca bir alternatifi bulunmadığı için işine devam etmek zorunda kalabilir.

1.3 İş Tatminine İlişkin Tanımlar

Yaklaşık bir benzetmeyle, iş tatmini ve iş tutumu ifadelerini birbirinin yerine kullanırız. İş tatmini ölçümleri, tutum ölçeği teknikleri üzerine kurulmuştur. Bazı psikologlar tutumu inanışlar ve hislerin yerine kullanmışlardır. Bu nedenle de iş tatmini ölçümlerinin algılamalar ve hisler üzerindeki etkileri yansıttığı varsayılmıştır. Bu yaklaşımla Locke iş tatminini, bireyin işi yada iş deneyiminin değerlendirilmesi sonucunda duyulan olumlu his yada memnuniyet¹² olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Smith, Kendall ve Hullin iş tatminini, durumun görünüşüne olumlu tepki yada duygular¹³ olarak değerlendirmişlerdir.

¹¹ Ibid.

¹² Locke E.A., "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Dunnette M.D., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago: 1976, s.1300'den Steers, a.g.e., s.389

¹³ Smith P.C., Kendall L.M., and Hullin C.L., *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago, 1969'dan Steers, a.g.y.

İş tatmininde ayırım modelinin bir başka versiyonunda Porter¹⁴ tatmini, bir şeylerin olması gereken miktar ile şu anda olan miktar arasındaki fark olarak tanımlamıştır. Bu görüş temelde Locke'nin modeline benzemektedir. Fakat, Porter'ın "olması gereken" nitelemesi, eşitliğin göz önüne alınmasını bir iş faktörünün istenen miktarının belirlenmesi bakımından gereksinimlerdeki azalışı daha fazla vurgulamaktadır.

1963'te Adams yayınladığı bir makalesinde iş tatminini, bireyin algıladığı girdi-çıkı dengesi olarak tanımlamaktadır.¹⁵

İş tatmini, bireyin işi hakkında olumlu yada olumsuz hislerinin derecesi olarak da tanımlanmaktadır. İş tatmini, işyerinin sosyal ve fiziksel görev koşullarına karşı bireyin duygusal tepkilerini ifade etmektedir. Bu aynı zamanda bireyin psikolojik uzlaşma beklentilerinin de düzeyini göstermektedir.¹⁶

Wagner ve Hollenbeck iş tatmini, kişinin işini yaptığının yada kişinin önemseydiği iş değerlerinin yerine getirilmesine izin verildiğinin algılanması sonucu duyulan memnuniyet hissi¹⁷ olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın üç anahtar elemanı vardır. Bunlar; **değerler, değerlerin önemi ve algılamadır.**

Öncelikle iş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Locke değerleri, "kişinin bilinçli yada bilinçsiz olarak elde etme arzuları" olarak tanımlanmıştır. Locke değerler ve gereksinimler arasındaki ayırımında gereksinimleri en iyi biçimde yaşamın sürdürülebilmesi için su ve havanın gerekliliği gibi "temel gerekler" olarak düşünülebileceğini ileri sürmüştür. Diğer taraftan değerler ise kişinin aklında yer alan "subjektif gerekler" dir.¹⁸ Locke'ın ifadesindeki subjektif değerler kavramının

¹⁴ Porter, L.W, "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs", *Journal of Applied Psychology*, 1961, v.45, s.1-10'dan Wexley.a.g.e., s.46.

¹⁵ Adams J.S., "Toward and Understanding of Inequity", *Journal of Applied Psychology*, v.67, 1963, s.424

¹⁶ Shermerhorn John R.Jr., James G.Hunt and Richard N.Osborn, *Managing Organizational Behavior*, Fifth Ed., John Wiley & Sons Inc., New York: 1994, s.144.

¹⁷ Wagner III, John A. and John R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behavior*, Second Edition, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey: 1995, s.206.

¹⁸ Locke Edwin A., "The Nature and Causes of Job Dissatisfaction", M.D.Dunnette, *Handbook of Industrial-Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, s.901-969'dan Wagner III., a.g.y.

özünde büyüme, itibar görme, kendini geliştirme gibi üst düzey gereksinimler yer almaktadır.

İş tatmininin ikinci elemanı “önem”dir. İnsanlar yalnızca inandığı değerlere göre değil, aynı zamanda o değerlere yükledikleri önem açısından da farklı yapıdadırlar ve bu farklılıklar onların iş tatminlerinin derecesini belirlemede kritik rol oynar. Kimileri için iş güvenliği her şeyin üzerinde bir öneme sahipken, bir başkası için çalışırken eğlenmek yada başkalarına yardımcı olabilmek daha önemli olabilir.

İş tatmini tanımında yer alan üçüncü önemli unsur da algılamadır. İş tatmini, işgörenlerin işlerinden algıladıkları avantajların genişliğidir.¹⁹ Tatmin, değerlerin ve mevcut konumun algılanması temeline dayanır. Algılamanın kişiyi doğrudan o yönde harekete geçirmeyeceğini unutmamak gerekir. Bu durumda kişisel tepkileri anlamak için mevcut duruma değil, bireyin durumu nasıl algıladığına bakmak gereklidir.²⁰

1.4 İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını, belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın “güdülenmiş” olduğu söylenir.²¹

İşgörenleri çalışmaya motive etmek, iş tatmini ile ilişkilidir, ancak bu ilişkiyi açık bir şekilde belirlemek kolay değildir. Aynı zamanda iş tatmininin düzeyi de motivasyonun gücünü etkilemektedir.

Motivasyon ile tatmin arasında karşılıklı etkileşimli bir ilişki olduğu söylenebilir. Tatmin olmuş kişinin motive olabilmesi için gerekli zemin hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye

¹⁹ Bennett Roger, *Organizational Behaviour*, Second Edition, M&E Handbook Series, Pitman Publishing, London: 1994, s.109.

²⁰ Wagner III., a.g.e., s.207

²¹ Cüceloğlu Doğan, *İnsan ve Davranış*, 2.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul: 1991, s.248.

oldukça uygun bir durumdadır. Benzer şekilde iç huzuru ve zevki tadabilir. Bir başka deyişle, motivasyon tatmin yaratabilir.

Aralarında çok yakın bir ilişki bulunmasına rağmen, tatmin ile motivasyon aynı şey değildir. İş tatmini bir tutumdan daha ötede, içsel bir durumdur. Nitelik yada nicelik olarak kişisel bir başarı hissi ile birleştirilmiş olması mümkündür. Motivasyon ise iş tatminine götüren bir süreçtir.²²

1.5. İş Tatmini ve Performans İlişkisi

İş tatmini ile performans arasında bir ilişki olduğu konusunda görüş birliği olmakla birlikte bu ilişkinin yönü önemli bir tartışma konusudur. Bu tartışma üç alternatif görünüm sağlar.²³

1. Tatmin performansa neden olur,
2. Performans tatmine neden olur,
3. Ödül hem performansa hem de tatmine neden olur.

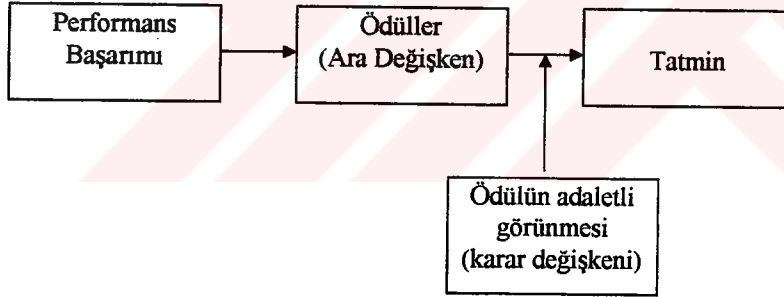
1. Görüş : Tatmin performansa neden olur. Eğer iş tatmini yüksek seviyede bir performansa neden olsaydı yöneticilere yapacak tek iş kalırdı, o da işgörenlerin çalışma performansını artırmak için onları mutlu kılmak. Ancak araştırmalar göstermektedir ki, iş tatmininin sağlandığı her durumda arkasından performans artışının geleceği biçimde basit ve doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Farklı düzeylerde gerçekleşen bu ilişki duruma göre değişmektedir. Örneğin tatminin performansa neden olduğu ilişkisi profesyoneller ve üst düzey işgörenler için kanıtlanmış olmakla birlikte, profesyonel olmayan yada alt düzey işgörenlerde bu ilişki daha az kuvvetli bulunmuştur. Böylelikle iş tatmini başlı başına performansa neden olan bir unsur olarak görünmemektedir. Ancak iş tatmini belirli kişiler için pek çok değişken arasında performansı etkileyen en önemli unsur sayılmaktadır.

²² Mullins Laurie J., *Management and Organizational Behaviour*. Third Edition, Pitman Publishing, London: 1993, s.481.

²³ Shermerhorn, a.g.c., ss.147-149.

2. Görüş : Performans tatmine neden olur. Eğer yüksek seviyede bir performans iş tatminine neden olsaydı, yöneticilere yapacak tek bir iş kalırdı. Öncelikle işgörenlerin iş tatminine odaklanmak yerine onları yüksek performans başarımlarına götürecek uzmanlığa ulaşmalarına yardımcı olmak. Örneğin, bir yönetici, işgörenlerine iyi performans düzeyine getirinceye kadar eğitir. Bu yüksek performans işgöreni ve hatta nezaretçiyi işi hakkında iyi hisler taşımaya yöneltir. Araştırmalar belirli bir zaman periyodunda ölçülen bireysel performans ve ardından iş tatmini ilişkisi arasında deneysel bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermiştir.

Bu ilişkinin basit bir modeli Edward E. Lawler ve Lyman Porter tarafından aşağıdaki biçimde gösterilmiş olup, performans başarımları ödüle götürmekte, nihayet tatmin sağlanmaktadır. Bu modelde ödül, performans ile tatmini bağlayan bir ara değişken, ödülün eşitliği ise ilişkinin etkisini belirleyen bir karar değişkeni olmaktadır. Karar değişkeni ancak ödülde bir eşitlik sağlandığı takdirde performansın tatmine neden olduğunu göstermektedir.



Şekil 1 - 2 : Porter-Lawler performans-tatmin ilişkisi modelinin basitleştirilmiş bir versiyonu

3. Görüş : Ödül hem performansa hem de tatmine neden olur. İş tatmini-performans çekişmesindeki bu son görüş oldukça zorlayıcıdır. Bu görüşe göre, ödülün uygun dağıtımı performans ve tatminin her ikisini birden olumlu etkilemektedir. Burada anahtar kelime "uygun" dur. Araştırmalar büyük ödüller alan kişilerin iş tatminlerinin de büyük olduğunu göstermektedir. Fakat araştırmalar aynı zamanda performansa dayalı ödüllerin de kişinin iş performansını etkilediğini göstermektedir. Bu durumda, ödülün boyutu ve değeri, kişinin performans başarımının düzeyine oranı olarak değişmektedir. Yüksek performans için verilmiş olan ödüller büyük, düşük performans için verilmiş olan ödüller küçüktür. Düşük performans gösteren

kişiyeye verilen küçük ödüllere başlangıçta tatminsizliğe yol açabileceği halde, gelecekte daha büyük ödüllere sahip olmak için performansı artıracak bireysel çabaların fazlalaşacağı beklenmektedir.

Verimlilik ve iş tatmini arasında da açık bir ilişki bulunamamıştır. Karşılaştırmalar ve beklentiler iş tatminini etkiler. Her zaman için “Mutlu işgören verimli işgörendir” şeklinde bir genelleme yapmak mümkün değildir.²⁴

1.6 İş Tatmini Araştırmaları

Bazı bilim adamlarına göre tatminin; yatırımların geri dönüşü ve diğer verimlilik amaçlı istatistiklere nazaran, etkinliğin ölçülmesinde daha iyi bir ölçü olduğu ileri sürülmektedir.²⁵

İşgören tatmini araştırmaları, özellikle büyük organizasyonlarda, işgören tatmin düzeyinin periyodik olarak değerlendirilmesi kapsamında çoğunlukla uygulanan bir tekniktir. İşgören tatmininin organizasyonel performans ve etkinliğe katkı sağlayan önemli bir unsur olduğu varsayılır. Düzenli bir temelde yapılan araştırma ile eğilimler ölçülebilir, organizasyonel değişimlerin işgören tatmin düzeyi üzerindeki etkileri değerlendirilebilir ve işgören iletişim kopukluğunun sinyalleri önceden algılanarak düzeltici önlemler zamanında alınabilir.²⁶

İşin ne olduğuna bağlı olmadan, acaba bazı kişilik tipleri işlerinden, bazılarından daha fazla tatmin olurlar mı ? Hangi tip insanlar en çok hangi çeşit işlerde tatmin olurlar ? İşlerinden tatmin olmuş bireyler daha az tatmin olanlardan

²⁴ Mathis Robert L. and John H. Jackson, *Personnel/Human Resource Management*, Sixth Edition, West Publishing Comp., St. Paul: 1991, s.87.

²⁵ Tsui A.S., “Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department : A Multiple Constituency Approach”, *Human Resource Management* 26, No : 1, 1987, pp.35-69 ve Gomez and Balkin, “Dimensions and Characteristics” ’den . Kossek Ellen Ernst, *The Acceptance of Human Resource Innovation : Lessons for Management*, Quorum Books, New York: 1989, s.96.

²⁶ Walters Mike, *Employee Attitude and Opinion Surveys*, Institute of Personnel and Development, London: 1996, s.27.

daha mı üretkendirler ? İş tatmini, işteki üretkenliğin bir sebebi mi, yoksa sonucu mudur ? Bunlar, literatürde insanın cevabını bulmak istediği bazı önemli sorulardır.²⁷

İş tatmini işyerinde insan davranışını etkileyen önemli bir tutumdur. Bu soruların yanıtlarını bulmak amacıyla zaman zaman işgörenler ve gruplar arasında iş tatmini düzeyinin ölçülmesine yarayan çalışmalar yapılması oldukça yararlı olmaktadır.²⁸

Bir iş görevler, ödüller, fırsatlar ve kişiler arası ilişkiler gibi oldukça karmaşık ilişkileri içerir. Bu nedenle iş tatminin bütün etkiler altında ölçülmesi için işin tüm yönlerinin göz önüne alınması gerekir.²⁹

İş tatmini araştırmalarının amaçları, (1) düşük moralin kaynaklarını ortaya koymak (2) farklı düzeylerdeki (genç ve yaşlılar, erkek ve kadınlar, farklı departmanlarda çalışan işgörenler vb.) beyaz ve mavi yakalı işgörenler arasındaki tatmin farklılıklarını ayırt etmek (3) yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi artırmak (4) işgörelere, düşünce ve görüşlerini açıklama fırsatı vermek ve (5) organizasyon politikalarının, onun üyeleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek olarak sayılabilir.³⁰

Mevcut pek çok iş tatmini soru listeleri içerisinde en önemli iki tanesi Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ve Job Descriptive Index (JDI) dir. MSQ çalışma koşulları, gelişime yönelik değişimler, kişinin kendi yargılarını kullanabilme özgürlüğü, iyi bir iş yapıldığında takdir görme ve başarıya ulaşma hisleri gibi tatminleri ölçer. JDI ise, insanların işleri hakkında iyi hisler geliştirmelerini etkileyen unsurları özetleyen iş tatmininin beş önemli yönünü göstermektedir. Bunlar³¹ ;

²⁷ Furnham Adrian, *The Psychology of Behaviour at Work : The Individual in the Organization*, Psychology Press, Hove East Sussex: 1997, s.285

²⁸ Schermerhorn, a.g.e., s.144.

²⁹ Milton C.R., *Human Behavior in Organizations : Three Levels of Behavior*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1981, s.64.

³⁰ Bennett Roger, a.g.e., s.111.

1. Kendi kendine çalışma - sorumluluk, ilgi ve büyüme,
2. Nezaretin kalitesi - teknik yardım ve sosyal destek,
3. İş arkadaşları ile ilişkiler - sosyal uyum ve saygı,
4. Terfi fırsatları - daha fazla gelişim için değişimler,
5. Ücret - yeterli ücret ve diğerleri arasında görünen bir eşitlik.

İş tutumları farklı biçimlerde ölçülebilir. İşgören davranışları hakkındaki bilgiler kişisel görüşmeler, anket araştırması yada düzenli / özel grup toplantılarıyla toplanabilir.³²

İşgören davranışlarını keşfetmek ve belirli bulgulara ulaşabilmek için değişik türde soru listeleri hazırlanabilir. Açık uçlu sorular işgörenlerin duygularını kendi sözcükleri ile ifade edebilmeleri ve derinlemesine bilgi alma açısından yararlı yönleri olmasına rağmen, görülecek eleman sayısı fazlalaştıkça değerlendirmede güçlükler ortaya çıkar. Sabit yanıtı ve seçimli sorular anket uygulaması için uygun olup, değerlendirmede standart yöntemlerin kullanılmasına olanak sağlar, yoruma açık değildir. Sabit yanıtı sorular farklı biçimlerde uygulanabilir. En sık kullanılanları; seçeneklerden birinin işaretlenmesi, önem sırasına dizilmesi, doğru / yanlış yada evet / hayır biçiminde olanlardır. Bu yöntemler ayrı ayrı olabileceği gibi, aynı formda karma olarak da kullanılabilir.

1.7 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, iradi olarak seçilen bir sanayi işletmesinde işgörenlerin işleri hakkındaki düşünce ve tutumlarını analiz ederek iş tatminini üzerinde etkili olan faktörleri incelemektir.

Bu bağlamda öğrenim durumu, yaş, ücret dilimi, konum ve kıdem gibi faktörlerin, işgörenlerin tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılacaktır. Ayrıca her bir faktör bazında sınıflandırılan gruplar için tatmin düzeylerinin hangi yönde geliştiği incelenecektir.

³¹ Schermerhorn, a.g.e., s.145.

Araştırmanın bir başka amacı da araştırma kapsamındaki personelin organizasyonel beklentilerini ve çalışma hayatına ilişkin sorunlarını önem sırasına göre ortaya koymaktır.

1.8 Araştırmanın Kapsamı

Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren bir sanayi işletmesi iradi olarak seçilmiş olup, bu işletmede çalışan tüm personel araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

1.9 Araştırmanın Yararları

Bu araştırmanın akademik çalışma yapacak olan öğrenci, araştırma görevlisi ve öğretim görevlileri ile işletme yöneticilerine ön çalışmalarında yol gösterici bir kılavuz olarak yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Özellikle yapısal nedenlerden dolayı iletişim güçlükleri yaşanan işletmelerde belirli zaman periyotları içerisinde eğilimlerin belirlenmesi, organizasyonel değişimlerin işgören tutumları üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi ve ortaya çıkabilecek sorunların sinyallerinin önceden alınması açısından bu tür araştırmaların yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu nedenle, konu hakkındaki teoriler ile uygulamadan elde edilen sonuçların her kademedeki yöneticilerin organizasyonlarındaki yönetim tarzını belirlemelerine yada geliştirmelerine katkıda bulunacağı ümit edilmektedir.

1.10 Araştırmanın Kısıtları ve Yargılanması

Araştırmanın başlangıcında yaşanan en önemli güçlük araştırmanın yapılacağı işletmenin seçimi aşamasında ortaya çıkmıştır. Akademik maksatla dahi olsa, bu tür

³² Wexley, a.g.e., s.52.

bir araştırmadan elde edilecek verilerin, işletme dışına çıkmasını istemeyen yöneticiler genellikle taleplerimize olumsuz yaklaşmışlardır.

Araştırma sürecinde ise, yöneticilerin zamanlarının kısıtlı ve çok meşgul olmaları nedeniyle gerçekçi verilere tam olarak ulaşmak zaman zaman mümkün olamamaktadır. Genellikle yöneticiler; ücret dilimleri, devamsızlık oranı, işgücü devir oranı, işe geç gelme gibi bazı rakamsal verilerin saklı tutulmasını tercih etmektedirler.

- İş tatmini olgusunun çok geniş platformlarda değerlendirilebilecek farklı boyutları bulunmaktadır. Bu tür global bir araştırma ile boylamsal analizlerde bulunmak ve sağlıklı çıkarımlar elde etmek mümkün olmayabilir. Bu konuda çalışma yapacak olanlara; iş tatmini olgusuna daha spesifik bir yaklaşımla, boylamsal analizlere yönelmeleri önerilebilir.

Araştırmanın bir başka kısıtı da; yöneticilerin desteği sağlanmış olmasına rağmen, ankete bazı katılımcıların yeterince zen göstermemiş olmalarıdır. Anket formları ancak, yemek ve istirahat saatlerinde işgörenlere dağıtılmış, katılımcıların bir kısmı zaman ayırmakta isteksiz davranmıştır.

Araştırmada yalnızca bir tek işletmede çalışan personel örnekleme sürecine katıldığından; sektörel, bölgesel yada iş kolu, faaliyet alanı gibi bazlarda genellemeler yapmanın uygun olmayacağı değerlendirilmektedir.

2. BÖLÜM : ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1 Araştırma Probleminin Tanımı

Organizasyonun başarıya ulaşmasında önemli rolü bulunan insan faktörünün istenen amaçlara doğru yönlendirilmesi konusunda pek çok kuram geliştirilmiştir.

Motivasyon teorileri olarak bilinen bu kuramlarda ortak varsayım, insanın güdü yapısından kaynaklanan bazı gereksinmelerinin olduğu ve bu gereksinmelerini tatmin etmek için davranışta bulunduğudır.

Bu gereksinmelerin aynı zamanda onların içinde buldukları organizasyondan beklentilerini de yansıtacağı değerlendirilmektedir.

Ancak bireylerin kendi kişilik yapıları, sosyal ve demografik farklılıkları itibarıyla, aynı olaya karşı dahi tutum ve davranışlarının aynı olmayacağı söylenebilir.

İşte bu araştırmada öncelikle çalışanların sosyal ve demografik farklılıklarının, farklı iş karakteristiklerinden duyulan tatmin üzerindeki etkileri sorunu incelenecektir. Ayrıca araştırma kapsamında yer alan işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin düzeyleri araştırılacaktır.

Ele alınacak ikinci konu ise yine bu farklılıkların, bireylerin içinde buldukları organizasyondan beklentilerini ne şekilde etkilediği sorunudur.

Araştırmada son olarak da işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları önem sırasına göre incelenecektir.

2.2 Araştırmanın Ön Çalışması

İş tatmini konusundaki ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarıyla başlatılmıştır. Ancak, bu ilk çalışmalar, iş tatmini konusunda başlı başına bir teori niteliğinde değildir.³³ Bundan sonra yapılan araştırmaların pek çoğunda iş tatmini teorileri motivasyon teorileri içerisinde geliştirilmiştir. Bu nedenle iş tatmini teorilerine geçmeden önce motivasyon teorilerine kısaca bir göz atmakta yarar görülmektedir.

2.2.1 Motivasyon Teorileri

Çalışanları güdülemek amacıyla pek çok teori ve modeller geliştirilmiştir. Güdü genel anlamıyla, insanı davranışa iten yada götüren neden olarak tanımlanır.³⁴ Bu teorileri (1) içerik teorileri ve (2) süreç teorileri olarak iki ana başlık altında toplayabiliriz.³⁵

2.2.1.1 İçerik Teorileri

Birinci grup teoriler, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. İçerik teorileri, bazı insanların bazı amaçları diğer insanların önemseydiğinden daha fazla önemsemesinin nedenleri konusunda yoğunlaşır. Bu sebeple, içerik teorileri, bir insanın tatmin etmek için çabalayacağı ihtiyaçları nelerdir ve bunlar motivasyonu nasıl etkiler sorusunu sorar.³⁶ Bu teorilerin bulgularına göre insanlar, istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar. İçerik teorilerinin, insan güdü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden de bu durumdur. İnsan davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek

³³ Ergenç Alev, "İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri". Turgay Ergun, Yönetim Psikolojisi II, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 201, Eskişehir: 1981, s.312.

³⁴ Aşkın İnal Cem, *İşgören*, Eskişehir İTİA Yayınları No : 207, Eskişehir: 1978, s.450,

³⁵ Gibson James L., John M Ivanchevich and J.H.Donnelly, *Organizations, Behavior, Structure, Process*, Business Publications, Dallas: 1976, s.218.

³⁶ Bennett, a.g.e., s.97,

için çaba sarf ettikleri varsayımına dayanan bu teorisyenlerin geliştirdikleri teorilere, ihtiyaçların giderilmesi teorileri adı da verilmektedir.³⁷

İş motivasyonunda içerik teorileri, belirli kalıplar içerisinde kişisel davranış motiflerinin bulunduğu varsayar. Bu yaklaşımlar önemli içsel unsurların açıklığa kavuşturulması ile ilgilidir ve bu unsurların nasıl sıralanacağını, ancak kişilikle izah edilebileceğini ileri sürmektedir.³⁸ İçerik teorilerinin ana hedefi, insanların gereksinimlerini anlamak ve nasıl tatmin olacaklarını ortaya koymaktır.³⁹

İçerik teorilerinin motivasyon olgusuna yaklaşımı, bir anlamda statiktir. İnsanın, belirli bir anda içinde bulunan güdü veya ihtiyacını tatmin etmeye yönelmekte veya zaten var olup da saklı bulunan güdüyü uyandırma yoluna gitmektedirler.⁴⁰

İçerik teorileri aynı zamanda iş tatmini ile performans artışı arasında doğrudan ilişki olup olmadığı sorusuna da yanıt aramıştır. Yapılan araştırmaların pek çoğunda ise iş tatmini ile performans arasında güçlü bir ilişki bulunamamıştır.⁴¹

Bu teorilerin ortak özelliği, ihtiyaçları, bireyleri davranışa yönelten faktörlerden yalnızca bir tanesi olarak görmeleridir.⁴²

İçerik teorileri gruplandırması içinde yer alan; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in Varoluş-İlgililik-Gelişim (Existence-Relatedness-Growth) teorisi, Herzberg'in motivatör-hijyen teorileri ve McClelland'ın öğrenilmiş ihtiyaçlar teorileri sonraki teorilerin gelişiminde önemli basamakları teşkil etmişlerdir.

³⁷ Onaran Oğuz, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi SBF Yayın No : 470, Ankara: 1978. ss.2-3,12.

³⁸ Steers, a.g.e., s.9.

³⁹ Certo Samuel C., *Modern Management : Quality, Ethics, and the Global Environment*, Fifth Edition, Allyn and Bacon a Division of Simon & Schuster Inc., Needham Heights/USA: 1992, s.452.

⁴⁰ Baykal Besim, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No : 428, İstanbul: 1978, s.35.

⁴¹ Mullins ,a.g.e., s.483.

⁴² Stoner James F., *Management*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1978, s.408.

Maslow, Alderfer, Herzberg ve McClelland, işgörenlerin çalışma ortamına getirdikleri ihtiyaçların tanımlanması ve açıklanması, yöneticilerin bu ihtiyaçları yüksek işgören performansının tesisi için dikkate alıp tatmin etmeleri konusu üzerine eğilmişlerdir.⁴³

Her bir teorisyen değişik bakış açısına sahip olduğu halde, işgörenlerin çalışma ortamında gidermeye çalıştıkları ihtiyaçları olduğu konusunda fikir birliği içerisindedirler.

2.2.1.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsan ihtiyaçları genellikle, bireyin psikolojik, fiziksel yada sosyal olarak yoksunluk, eksiklik yada dengesizlik hissi ifadesiyle açıklanmaktadır.⁴⁴

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bireylerin iş hayatında motivasyonuna ilişkin ilk temel teoridir.⁴⁵

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, yüksek ihtiyaçları karşılamaya çalışmadan önce temel ihtiyaçlar kesinlikle karşılanmalıdır. Tabii ki, bir ihtiyaç karşılandıktan sonra, o bizi daha fazla motive edemez.⁴⁶

1943'lerde Maslow, ve sonraki yıllarda onu izleyen Alderfer, iş tatminini bireyin gereksinmelerinin doyurulması ile ilişkilendirmişlerdir. Maslow'a göre, insan gereksinimleri hiyerarşik bir yapı içerisindedir. Bu gereksinme kalıpları geneldir ve her bireye kesin olarak uygulanacak özellikte değildir. Bir yönetici yalnızca bu gereksinimleri doyurma derecesini değil, bunun yanında özlem düzeyini de bilmelidir. Buna göre, bir düzeydeki gereksinmesi belli bir noktaya kadar tatmin edilmiş olan bir kişi daha üst düzeydekilerini özleyecektir. Tüm tatmin söz konusu değildir. Bir bireyin gereksinme yapısının tatmin edilemeyen bölümü, onu daha üst

⁴³ Boyett Joseph H. and Henry P.Conn, *Workplace 2000 : The Revolution Reshaping American Business*, Dulton-Penguin Group Publishing, New York: 1991, s.99.

⁴⁴ Johnson, a.g.e., s.39.

⁴⁵ Steers, a.g.e., s.13.

⁴⁶ Evens Leslie Minor and Lowell H. Lamberton, *Working with People : A Human Relation Guide*, Richard D. Irwin Press, USA: 1997, s.46.

düzelere tırmanmaya güdüleyecektir. Bu nedenle yönetimin sürekli amacı, var olan durumdan hoşnut olmayan bireye, üretimini arttırdıkça var olan durumun düzeleceği duygusunu veren bir güven ortamı yaratmaktır.⁴⁷

Maslow her gün karşılaştığımız ihtiyaçları beş kategori altında toplamıştır. Bu ihtiyaçların doğru sıra ile karşılamamız gerekir.⁴⁸

1. Fiziksel ihtiyaçlar : Yiyecek, içecek, su ve hava gibi.
2. Güvenlik ihtiyaçları : Barınma ve korunma ihtiyaçları gibi.
3. Sevgi ve ait olma ihtiyaçları : Arkadaş edinme, bir grubun üyesi olma gibi.
4. Öz saygı ihtiyaçları : Hedefleri başarmak, kendini yetenekli hissetmek ve başka insanların takdirini kazanmak gibi.
5. Kendini gerçekleştirme : Bireyin sahip olduğu potansiyelin tamamına ulaşma gibi.

Yaşamsal gereksinimlerden farklı olarak, sosyal gereksinimler en azından yetişkinlerin pek çoğu arasında doğrudan doruya memnuniyet istemi olarak görünmez. Ayrıca sosyal gereksinimler yaşamsal gereksinimlerden çok daha farklı biçimlerde tatmin edilebilirler.⁴⁹

Bu analizler sonucunda ortaya iki önemli hususun çıktığını görüyoruz. Bu hususlardan biri insanın ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğudur. Ancak varolan ihtiyaçlarımız tatmin edildikçe ortaya birtakım yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç devam edip gitmektedir. Bu nedenle tamamiyle tatmin olmuş bir insan yoktur. Yine ortaya çıkan önemli bir husus da ihtiyaçların daha önce saydığımız biçimde bir sıraya uygun olarak çıktığı, bunların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlendikleridir. Başka bir deyişle, bağlılık yada sevgi ihtiyacı kendinden önce gelen güvenlik ihtiyacı tatmin olunmadan insana güdüleyici bir etmen olarak etki etmeyecektir. Yani kişi etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamiyle tatmin etmeden ondan daha yüksek seviyedeki bir başka ihtiyacı tatmin etmek arzusunu duymayacaktır.

⁴⁷ Ergenç, a.g.e., s.312.

⁴⁸ Evens, a.g.e., ss.46-47.

⁴⁹ Cohen Allan R. et al., *Effective Behavior in Organizations; Cases, Concepts, and Student Experiences*, Fifth Ed., Richard D.Irwin Inc., Homewood Illinois: 1992, s.185.

Çoğu insanlar, tatmin etmek istedikleri özellikle üst düzeydeki ihtiyaçlarını (değer ve yaratma gibi) doyummuş değillerdir. Bir çok kimse belli bir organizasyona ait olma arzusunu kısmen de olsa tatmin etmiştir. Fakat işbirliğinin iyi bir şekilde sağlanamadığı toplumlarda, kişi organizasyona ait olmaktan haz değil elem duyabilir. Kendisinin bu ihtiyacını giderecek başka iş yerleri yada gruplar aramaya koyulabilir. Bu yüzden biçimsel organizasyona karşı biçimsel olmayan (gayri resmi) organizasyon türleri gelişmiş ve insan ihtiyaçlarının tatmininde önemli görevler yüklenmiş bulunmaktadır.

2.2.1.1.2 Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

Alderfer'in ERG teorisi ise ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin arındırılmış halidir ve önemli eklentiler taşır. Bu yönüyle Maslow'un teorisinin bazı eksikliklerini tamamlamaktadır. Alderfer Maslow'un teorisini üç temel ihtiyaç kategorisi biçiminde yeniden yapılandırmıştır. Bunlar; varoluş, ilgililik ve gelişim ihtiyaçlarıdır.

Var olma ihtiyaçları, Maslow sisteminin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. İlgililik ihtiyaçları, sevgi ve bir bütün olarak bireysel ilişkiler için duyulan ihtiyaçları kapsar. Gelişim ihtiyaçları kendi gerçekliğini oluşturmayı ve kararlar alma, çaba gösterme, ve denetleyici olma arzusunu içerir. Bu üç düzeyin bir hiyerarşi halinde var olduğu (Maslow'un teorisinde olduğu gibi) ve böylece bireylerin bunları sırayla karşılama ihtiyacı duyacağı varsayılır. Fakat ERG teorisi, eğer bir insan sonraki en yüksek düzeyi karşılamayı başaramazsa, onun altındaki düzeyin o insanın zihninde bir hayli büyük bir önem teşkil edeceğini ileri sürmektedir. Böylece, örneğin çalıştığı işte önemli kararlar almasına izin verilmeyen bir işgören, bunun yerine meslektaşları ile iyi etkileşimler, karşılıklı ilişkiler kurma üzerine odaklanabilir.⁵⁰

⁵⁰ Bennett, a.g.e., s.102,

2.2.1.1.3 Herzberg'in Motivatör-Hijyen Teorileri

Herzberg'in iki faktör teorisinin, motivasyon modelleri arasında çalışma uygulamaları için özel olarak geliştirilmiş ilk modeller arasında yer aldığı söylenebilir.⁵¹

Genellikle varlığında tatmin sağlayan ve yokluğunda tatminsizliğe neden olacak faktörler olduğu düşünülebilir. Ancak, Herzberg'e göre durum böyle değildir. O'na göre iş tatmini ve tatminsizliği farklı kaynaklardan türemektedir.⁵²

İki faktör teorisine göre, iş tatmininin iş tatminsizliğinden niteliksel olarak farklı olduğu ifade edilmektedir. Bu teoriye göre, iş karakteristikleri, birincisi "tatmin etmeyenler" yada "hijyen faktörleri" ve diğeri ise "tatmin ediciler" yada "motivatörler" olarak tanımlanan iki kategoride gruplandırılabilir.⁵³ Herzberg teoriye adını verdiği hijyen ve motivatör kelimelerinin anlamını aşağıdaki şekilde izah ediyor.

"...bu yeni terimlerin teorisinin anlamını daha iyi taşıdığını düşünüyorum. Çünkü soldaki faktörler aslında iş tatminsizliğini engellemek için koruyucu gibi hizmet ederler ve çevre ile de ilişkili olduğu için bu faktörlere zayıf bir benzerlikle koruyucu hekimlikte kullanılan terim yolu ile "hijyen faktörleri" adını verdim. Sağ taraftaki faktörlere "motivatörler" diyorum, çünkü diğer sonuçlar sahte gelişmelerin ötesinde, "iş hayatında güzel günler"e ulaştıracak performanstaki artış için gerekli olduklarını gösteriyor..."⁵⁴

İki faktör teorisi merkezinde nötr noktası, pozitif ve negatif kutuplarında tatmin ve tatminsizliğin yer aldığı karşıt kutuplar olarak resmedilebilen geleneksel iş tutumu teorilerinden tamamen farklıdır. İki faktör teorisinde biri tatmin ve diğeri

⁵¹ Steers, a.g.e., s.13.

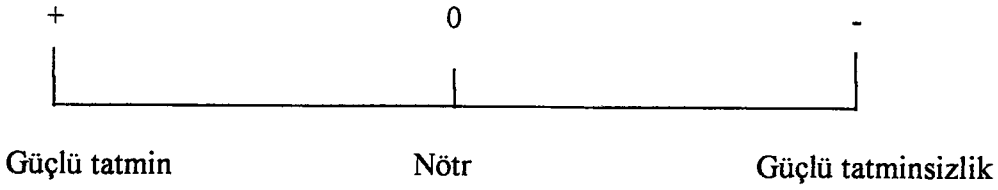
⁵² Greenberg Jerald, Robert A. Baron, *Behavior in Organizations Understanding & Managing the Human Side of Work*, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1995, s.173.

⁵³ Wexley, a.g.e., s.51.

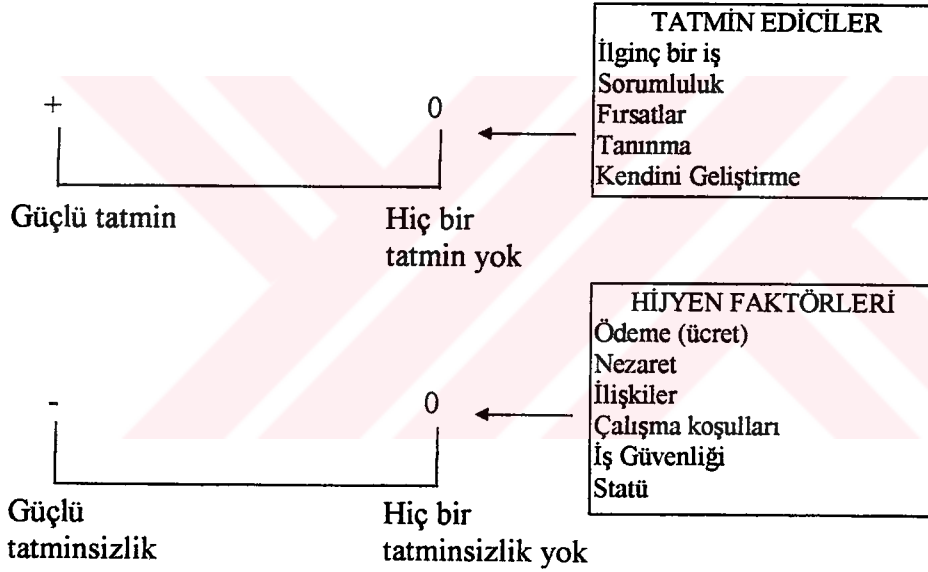
⁵⁴ Herzberg Frederic, "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower", Hampton David R., *Behavioral Concepts in Management*, Second Ed., Dickensen Publishing Comp. Inc., California: 1972, ss.33-36.

tatminsizlik olmak üzere iki farklı yönelim vardır. İş tutumunun birbirinden farklı bu görünümü aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.⁵⁵

a. Geleneksel kutupsal görünüm.



b. Herzberg'in modelinde görünüm



Şekil 2 - 1 : İş tutumunun iki farklı görünümü

Herzberg'in motivasyon/hijyen teorisi, motivatör olarak tanımlanan faktörlerin işgörenleri çalışmaya yönelten üst düzey motivasyon faktörleri olduğunu ileri sürmektedir. Hijyen olarak tanımlanan diğer faktörler ise çalışma ile bağlantılı nedenlere dayanmaz.

Motivasyon faktörleri doğrudan doğruya işle ilgilidir. İşin kendisiyle, işin yapılması tarzıyla ve işten dolayı tanınma ve gelişme imkanı bulmayla ilgili

⁵⁵ Wexley, a.g.e., s.51.

faktörlerdir. Bir başka değişle, motivasyon faktörleri işin içeriğini, özünü esas almaktadır. Buna karşılık, hijyen faktörleri, işin çevresel faktörleriyle ilgilidir. İşin içeriğiyle, işin çevresel şartları arasında bir ayırım yaratılmasının önemi, insanların kendileri için yaptıkları şeylerden daha fazla güdülenecekleri düşüncesinden ileri gelmektedir.⁵⁶

Hijyen faktörleri, kısaca hoşnutsuzluktan kaçınacak kadar insan ihtiyaçlarını karşılayan faktörlerdir. Diğer taraftan motivatör faktörler insanları işleri ile ilgili olarak mutlu eder, çünkü psikolojik gelişme için insanların temel ve insani gereksinimlerini karşılar.⁵⁷

Maslow kişisel arzu ve ihtiyaçları ele alıp, motivasyon teorisini kişisel yönden geliştirmeye çalışırken, Herzberg özendirme yönünden ele almıştır.⁵⁸

2.2.1.1.4 McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

McClelland'ın öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisi ise, bir dereceye kadar diğer teorilerden hareketle, bireyin doğuştan gelen psikolojik karakteristiğinden ziyade, sosyal nitelik kazanmış ihtiyaçlarının görünümünü yansıtır.⁵⁹

Mc Clelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önerir. Modelinin temeli, üç temel güdünün -başarı, güç ve arkadaşlık- oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır.

Mc Clelland bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. Modele göre bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarması olasılığı, (1) diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, (2) görevi yerine getirmede

⁵⁶ Türko Metin R., *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No : 39, Ankara: 1973, s.66.

⁵⁷ Hampton, a.g.e., s.37.

⁵⁸ Eren Erol, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul: 1979, s.268.

⁵⁹ Steers, a.g.e., s.13.

başarı olasılığının ve (3) o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır.⁶⁰

2.2.1.2 Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin esası, insan davranışlarının altında yatan güduları ve ihtiyaçları açıklamaktan ziyade, kişileri belli bir davranışa yönlüten dış etkileri açıklamaya dayanmaktadır. Böylelikle de, süreç teorilerinin değişkenleri, bireye dışarıdan verilen dışsal faktörlerden meydana gelmektedir.⁶¹

İçeriksel motivasyon teorilerinin karşısı olan süreç teorileri, bu davranışların nasıl istenen yöne sevk edilebileceğini açıklamaya çalışır. Bu teoriler eylemin altındaki belirli psikolojik süreçler üzerinde yoğunlaşır.⁶² Süreç teorileri bireyin motive edilmesi sürecindeki adımlar üzerinde odaklanır,⁶³ insanların harekete geçmeden önceki düşünce süreçlerini inceler.⁶⁴

Süreç teorileri insanların iş yerinde nasıl ve neden diğerlerinden farklı bir hareket tarzı seçiminde bulunduğu süreci ile ilgili düşünceyi önemser. Süreç teorileri davranışları etkileyen eylemleri algılama sürecini anlamak üzerine odaklanmıştır.⁶⁵

Süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığı, nasıl yönetildiği, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Bir başka ifade ile, motivasyonun nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışır. Bu teorilerin, motivasyonun oluşumunu bir süreç

⁶⁰ Can Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncu. *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2.b., Siyasal kitapevi, Ankara: 1991, ss. 325-326.

⁶¹ Koçel Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No : 132, İstanbul, 1982, s.303.

⁶² Steers, a.g.c., s.9.

⁶³ Certo, a.g.c., s.452.

⁶⁴ Bennett, a.g.c., s.97.

⁶⁵ Shermerhorn, a.g.c., s.187.

halinde açıklamaları nedeniyle bunların dinamik modeller olduğunu söylemek mümkündür.⁶⁶

İki temel süreç yaklaşımı da; Vroom'un beklenti teorisi ve Porter-Lawler modeli ile ardından Adams'ın eşitlik teorisi ve Locke'nin amaç kurma teorileri literatürde önemli yer tutmaktadır.

2.2.1.2.1 Vroom'un Beklenti Teorisi

Georgopoulos ve arkadaşları tarafından başlatılan ve sonradan Vroom, Porter ve Lawler tarafından geliştirilen beklenti teorilerinde, iş tatminine neden olan unsurlar kadar, iş tatmininin sonuçları üzerinde de durulmuş ve tatmin - performans ilişkisi aynı paralelde aranmıştır. Vroom'a göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile, sonuca ulaşacağı beklentisi, onu, o sonucu elde etmeye, yani yüksek performans göstermeye itecektir. Böylece, tatmin sağlanacaktır. Yüksek düzeyde tatmin ise, yeni bir daha iyi çıktı elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır.⁶⁷

Victor Vroom, ihtiyaç tatmini ve motivasyonun, diğerlerinin iddia ettiğinden çok daha karmaşık olduğu görüşünü ileri sürmüştür. Vroom ve onun beklenti teorisinin destekçilerine göre ihtiyaç tatmininde motivasyonel güç, bireyin bir hedefe ulaşmak için yaptığı tercihlerin ve bu hedefi izleyen hareketlerin bir fonksiyonudur.⁶⁸

Beklenti teorisi, diğer teorilerin parçalarını bir araya getirir. Genel olarak, beklenti teorisinde davranışımızı hedeflerimizin ve seçimlerimizin gerçekleşme beklentisi ile açıklayabiliriz.⁶⁹

⁶⁶ Baykal, a.g.c., s.35.

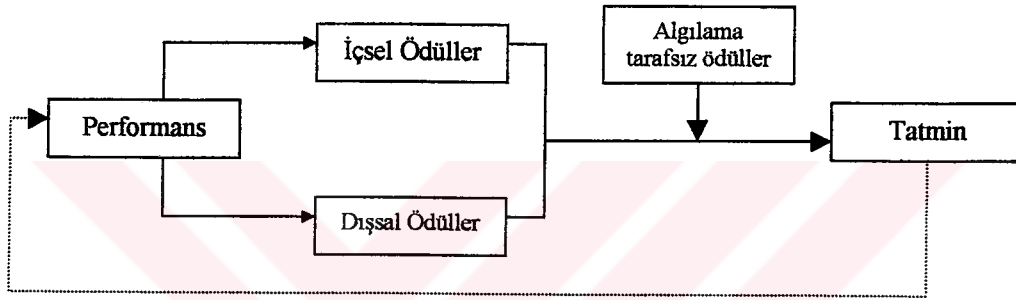
⁶⁷ Ergenç, a.g.c., ss.314-314.

⁶⁸ Boyett, a.g.c., s.99,

⁶⁹ Evens, a.g.c.7, s.50.

2.2.1.2.2 Porter – Lawler Modeli

Lyman Porter ve E.E. Lawler tarafından öne sürülen motivasyon yaklaşımında kişinin ulaşmak istediği amaç ve amaca yönelik değerler, onun davranışını etkileyen bir faktör olarak algıladığı eşitlik yada hoşnutluğu içermelidir. Algılama bireyin işe bakış açısidir. Bu bakış açısı işgörenlerin işlerinden almayı beklemediklerinden oldukça fazla etkilenir. Eğer beklentiler karşılık bulmazsa, hoşnutsuz davranışlar gösterecekler, sonuç olarak da tatminsizlik duyacaklardır.⁷⁰ Şekil 2 – 2’de Porter ve Lawler modeli basitçe gösterilmiştir.



Şekil 2 - 2 : Porter ve Lawler Motivasyon modeli.

Porter ve Lawler modelinde tatmin, performansın ve bunun sonunda elde edilen ödüllerin sonucudur. Performans da, ödüllerin değeri ve algılanan ödül sonucu sonucu ortaya çıkan tatminden etkilenmektedir.

2.2.1.2.3 Adams’ın Eşitlik Teorisi

Adams’ın eşitlik teorisinde, bireyin özlem düzeyi üzerinde durulmadan girdi ile çıktının birbirine olan oranı, tatmin yada tatminsizlik kaynağı olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, aşırı derecede ödüllendirilen bir işgörenin tatminsizlik duyması beklenebilir. Arkadaşları ile aynı miktarda iş yapmasına karşılık, onlardan daha fazla ücret alan bir kişinin tatminsizliği buna örnek olarak verilebilir.⁷¹ Bu

⁷⁰ Lawler III Edward E., and Lyman Porter, *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, Industrial Relations 7, 1966’dan Mathis, a.g.e., s.85.

⁷¹ Ergenç, a.g.e., s.313.

modele göre insanlar, çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumunda diğer kişilerin çaba - ödül durumlarını karşılaştırırlar.

Aşırı yada eksik ödül sonucu ortaya çıkan dengesizlik bireyde gerilimlere yol açacaktır. Bu gerilim ise, bireyin algıladığı dengesizliği azaltmaya çalışmasına neden olacaktır. Dengeyi kurmak amacıyla girdi yada çıktıları değiştirecek, referans grubuna karşıt, yıkıcı çalışmalar yapacak, referans grubunu değiştirecek yada işi bırakacaktır.⁷²

Eşitsizlik çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin, benzer niteliklere sahip işgörenlerin daha fazla, yada daha az nitelikli diğer işgörenlerin kendisi kadar ücret aldığını algılayan bir işgören, kendi ücretinin eşitsiz olduğunu değerlendirir. Bu her iki durum ücret yetersizliğine dayalı eşitsizliktir. Bu teoriye göre bir işgören, ferdi karşılaştırmada kendi ücretinin fazla olduğunu algılaması halinde yine eşitsizlik söz konusudur.

Eşitsizliğin büyüklüğü, çıktı / girdi oranları arasındaki farklılığın önemine bağlıdır. İşgörenin çıktı / girdi oranı ve bunun ferdi karşılaştırması arasında ne kadar fazla farklılık varsa, eşitsizlik algılaması o kadar büyük olacaktır.⁷³

2.2.1.2.4 Locke'ın Amaç Kurma Teorisi

1966'larda Edwin Locke, iş tatminine değişik ve yeni bir açıdan yaklaşmıştır. Tutarsızlık kuramı olarak da bilinen bu teori, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır. Bireyin amaçlarına ulaşması, yada yüksek düzeyde performans göstermesi, tatmin adını verdiğimiz olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, amaçlarına ulaşamaması tatminsizlik hissine neden olmaktadır.⁷⁴

⁷² Ibid.

⁷³ Wexley, a.g.e., s.47.

⁷⁴ Ergenç, a.g.e., s.314.

Bu yaklaşım; bireyin elde ettiği çıktılarını, elde etmeyi amaçladığı çıktılarla karşılaştırılması sonucu eşitliğin var olduğu durumda iş tatmininin bulunduğunu iddia etmektedir. İnsanların elde ettikleri çıktılarının değeri ne kadar fazla ise o kadar fazla, aksi durumda ise o kadar az tatmin olacaklardır.⁷⁵

2.2.2 İş Tatmini Teorileri

Tatmin araştırmalarının farklı bulgularını bütünleştirerek geniş kapsamlı bir teori geliştirilememiş olmasına rağmen, çok sınırlı birkaç tane tatmin teorisi geliştirilmiştir. Bunlar⁷⁶ ;

1. Ayrılık (discrepancy) teorisi,
2. Eşitlik (equity) teorisi,
3. Sosyal etki (social-influence) teorisi ve
4. İki faktör (two-factor) teorileridir.

Tüm insan ihtiyaçlarının tamamen karşılanması pratik olarak olanaksız olmasına rağmen, bu teoriler yöneticilerin bunları daha iyi anlamasına yardımcı olmaktadır.

2.2.2.1 Ayrılık Teorisi

Ayrılık teorisi, süreç yönlü motivasyon kuramcıları arasında önemli bir yer tutan Edwin A. Locke tarafından 1960'lı yıllarda diğerlerinden farklı bir yaklaşımla geliştirilmiştir.

Teoriye göre, işin bazı yönleri ile tatmin yada taminsizlik kişinin arzu ettikleri ile sahip olduklarını algıladıkları arasındaki ayrıma bağlıdır⁷⁷. Bir iş karakteristiğinin arzu edilme miktarı kişinin mevcut gereksinimlerini karşılayacak

⁷⁵ Greenberg, a.g.e., s.174.

⁷⁶ Lawler III Edward E., *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company. New York.1971'den Wexley, a.g.e., ss.45-46,

minimum gerekli düzey olarak tanımlanır. Eğer kişinin sahip olduğu ile arzu ettiği arasında bir ayrılık yoksa, o kişi tatmin olmuş demektir. Buna karşın iş karakteristiklerinin miktarı arzu ettiğinden daha az ise, kişi tatmin olmamış demektir. Bazı iş faktörlerinin miktarı, kabul edilebilen miktardan daha fazla yada aşırı miktarda ise (fazladan ödeme, vb.), sahip olduğu ile arzu ettiği miktar arasında ayırım olmadığı zamandan daha fazla tatmin olacaktır.⁷⁸

Locke'in teorisindeki tatminin anahtarı, işin bu yönleri ile kişinin sahip oldukları ve istedikleri arasındaki "ayrılık" olup, ayrılık büyüdükçe tatmin azalmaktadır.⁷⁹

Bireyin çıktıklarına göre elde etmeyi amaçladığının üzerindeki aşırı girdilere sahip olması onu memnun edebilir. Ancak aşırılık fazladan iş yükü, daha uzun çalışma süresi gibi sakıncaları ile algılanacak olursa, bu defa arzu ettiğinden daha aza sahip olduğu durum gibi sadece tatminsizlik ortaya çıkacaktır.⁸⁰

2.2.2.2 Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi bir işgörenin, işinde hoş ve akla uygun nedenler ve yararlı algılayabileceği koşulları belirler. Bu teori Adams tarafından geliştirilmiştir ve kendinden önceki sosyal karşılaştırma yöntemlerinin bir versiyonudur. Eşitlik teorisinin temel unsurları (1) girdiler, (2) çıktılar, (3) kişi karşılaştırma ve (4) eşitlik-eşitsizliktir.⁸¹

Bir girdi; işgörenin eğitim, uzmanlık, beceri, sarf ettiği çaba miktarı, çalıştığı iş saatlerinin sayısı yada işde kullanılan kişisel araç, gereç ve ekipman gibi işine katkıda bulunduğunu algıladığı herhangi bir değerdir.

⁷⁷ Locke E.A. a.g.e., ss.44-45,

⁷⁸ Wexley, a.g.e., s.46,

⁷⁹ Greenberg, a.g.e., s.174,

⁸⁰ Wexley, a.g.e., s.46,

⁸¹ Adams, a.g.e., ss.46-47,

Bir çıktı, işgörenin ücret, ek yararlar, statü sembolleri, tanınma ve başarıım fırsatı yada kendini ifade etme gibi işinden elde ettiğini algıladığı herhangi bir değerdir.

Birey; ücret, statü, terfi fırsatları gibi sonuçlara ulaşmak için zeka, eğitim, yaş, deneyim, sağlık ve çaba gibi bazı girdiler vermektedir. Bir işgören kendi girdi / çıktı oranı ile diğerlerinin girdi / çıktı oranlarını karşılaştırmak suretiyle çıktılarının hoşnutluğunu yargılar. Eğer işgören oranın denk olmadığını algılayorsa, genellikle bir eşitsizlik durumunun var olduğu algılanacaktır. Birey, yapmakta olduğu işe verdikleri ve aldıkları arasında bir eşitsizlik görüyorsa yada bu eşitsizliği, herhangi bir referans grubu ile kendinin işe verdikleri ve aldıklarını karşılaştırdığında hissediyorsa, işinden tatminsizlik duyacaktır.⁸²

Eşitsizlik, iş tatminsizliğine neden olan kaynaklardan biridir ve eşitliği düzene koymak için kişiyi güdüleyen bir uyumsuzluk durumu ile birlikte gelir. Fazla ücretlemeye duygusal tepki suçluluk hissi içinde olmak gibidir. Oysa ki, düşük ücretleme ile hisler patrona yada organizasyona güvenme ve kızgın olma biçimindedir.⁸³

Eşitlik teorisi iş tatmini için olduğu gibi, işgörenin performansı açısından da değerlendirme yapmaktadır. Teori, işgörenin eşitsizliğe karşı, diğer tepkilere nazaran daha yapılabilir olduğu takdirde kişinin çaba girdilerini değiştireceğini ileri sürer. Düşük ücret aldığı farkına varan bir işgören gösterdiği çabayı (girdiyi) azaltarak eşitliği kendince yeniden tesis etmiş olacak ve bu surette performansın miktarı yada kalitesi düşmüş olacaktır.

⁸² Ergenç, a.g.e., s.313.

⁸³ Wexley, a.g.e., ss.47-48.

2.2.2.3 Sosyal Etki Teorisi

Salancik ve arkadaşları iş tatmininin açıklanmasında eşitlik teorisi gibi benzer karmaşık sosyal karşılaştırma verilerinin geçerliliğini sorgulamışlardır.⁸⁴ Bu yazarlar aynı zamanda iş zenginleştirme yaklaşımlarının kuruluş biçimlerinden olan temel ihtiyaç tatmini modeli ile ihtilafa düşmüşlerdir. Bunun yerine onlar, diğer işgörenlerin tatmin düzeyleri hakkında basit incelemeler yaparak, insanların işlerinden ne şekilde tatmin olduklarını kendilerinin kararlaştırabileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Bu şekilde tatmin, işin kendisinden ziyade, bir işgörenin çalışma arkadaşlarının işe karşı nasıl tepki gösterdiklerinin daha fazla bir sonucu olacaktır.

İş tatmini teorileri içerisinde bu teorinin ilginç yönü, işgörenlerin çalışmaya olumlu tepkilerini etkileyen “sosyal faktörleri” kabul ediyor olmasıdır. Sonuç olarak, bu teoriye göre, bir işgörenin çalışma arkadaşlarının iş tatmini üzerindeki etkisi; yöneticilerin, araştırmacıların ve bireyin kendisinin gerçekleştirebileceğinden çok daha fazla olmaktadır.⁸⁵

2.2.2.4 İki Faktör Teorisi

F.Herzberg ve arkadaşlarının 1957’de ortaya attıkları iki faktör teorisi, iş tatmininin; tatmin yada tatminsizlik olmak üzere ikili bir özellik taşıdığı üzerinde durmaktadır.

Herzberg, tatmin araştırmaları literatürünü gözden geçirmiş, iş tatmini ve çalışma performansı arasında bir bağıntı olmadığını bulmuştur.⁸⁶ Önceki araştırmalar, çalışanların davranışları ile tutumları arasında sistematik bir bağ olduğunu saptamışlardı. Ancak bu ilişkiler araştırmacıların iş tatmini ve iş

⁸⁴ Salancik, G. & Pfeffer J., “An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes”, *Administrative Science Quarterly*, v.22, 1977, ss.227-256’den Wexley, a.g.e., s.50.

⁸⁵ Wexley, a.g.e., s.51.

⁸⁶ Herzberg et.al., “Job Attitudes”, *Review of Pittsburgh*, Pittsburgh, 1957’den Furnham, a.g.e., s.297.

tatminsizliğini karıştırmalarından dolayı gözden kaçmıştır. Herzberg'e göre iş tatmini kesin şartlara bağlı olduğu gibi, iş tatminsizliği de bazı kesin şartlara bağlıdır. Tatmin ve tatminsizliği aynı şeyin iki uç kısmı olarak düşünmek mümkünse bile, her ikisi de değişik faktörlerden etkilenmektedir.⁸⁷

Daha önce ifade edildiği üzere Herzberg'in bu çalışması, daha çok tatmin ve tatminsizliğe neden olan unsurların neler olduğunu ortaya koymaktır. Tatminin, motivasyon yada performans ile ne gibi bir nedensel ilişkisi olduğu üzerinde fazlaca durulmamıştır.

Herzberg'in çalışmasının bulguları, farklı yöntemler kullanılarak yapılan diğer pek çok araştırmanın da desteklediği gibi iş tatmini yaratmaya yönelik faktörlerin, iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklı olduklarını ortaya koymaktadır. Sonuçlar tatmin ve tatminsizlik duygularının birbirlerinin karşıtı olmadıklarını; yani tatmin duygusunun karşıtının tatminsizlik yada tatminsizlik duygusunun karşıtının tatmin olmadığını göstermektedir.

Motivatör faktörler işin doğasında bulunan, başarımla, başarımla için tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve büyüme yada gelişme gibi unsurlardır. Hijyen faktörleri ise işe dışarıdan gelen; firma politikaları ve yönetimi, nezaret, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, ücretler, statü ve iş güvenliği gibi faktörlerdir.⁸⁸

Hijyen faktörlerinin belirli bir miktarda varlığı, bireyin biyolojik güdülerini ve temel gereksinimlerinin yerine getirebilmesi için (emniyet, konuşma ihtiyacı vb.) gereklidir. Bu gereksinimler karşılanmadığı takdirde birey tatmin olmayacaktır. Önce bu gereksinimleri karşılamak için hijyen faktörlerinden yeterince bir miktar olması gereği vardır. Bu şekilde birey tatminsizlik duymayacağı gibi tatmin de olmayacaktır. Bir işgören ancak tatmin edici iş faktörlerinin yeterince bir miktarda var olması halinde tatmin olacaktır. Tatmin ediciler bir kimsenin üst düzey gereksinimlerine karşılık veren ve meydan okuyucu, ilginç bir iş, sorumluluk üstlenme, başarıma fırsatı, tanınma ve kendini gerçekleştirme gibi psikolojik gelişime

⁸⁷ Furnham. a.g.e., s.297.

uygun iş karakteristikleridir. Tatmin edicilerin miktarının yetersizliği işgöreni psikolojik gelişime olanak sağlayan olumlu tatmin deneyiminden alıkoymaz, ancak bu iş tatminsizliği sonucunu doğurmaz.⁸⁹

Herzberg'in araştırmasının sonuçları, motivatör faktörlerin iş tatmininde ve hijyen faktörlerin ise iş hayatında mutsuzluğun birincil nedeni olduğunu ortaya koymaktadır.⁹⁰

2.2.3 İş Tatmininde Taraflar

2.2.3.1 Yöneticiler Açısından İş Tatmini

İnsanlar duygularını açığa vurmaya yada motivasyon düşüklüğüne neden olan faktörleri doğrudan ifade edebilmeye her zaman hazır değillerdir. Sonuç olarak bir yönetici sıkıntı ve tatminsizliklerin sinyallerini alabilmek için duyarlı olmak zorundadır. Davranış değişikliğine yol açan bütün bu sinyalleri şu şekilde özetlemek mümkün olabilir.⁹¹

- Kişinin genel tavrı aşırılığa kaçabilir. Örneğin, sessiz bir kişi tamamen kabuğuna çekilebilir.
- Kişi huzursuz olmaya yada çevresine rahatsızlık vermeye başlayabilir ve konsantre güçlüğü çekebilir. Gergin ve sınırlı davranış sergileyebilir.
- Çeşitli şekillerde davranış değişikliğine neden olan ve kişinin tipik karakteristiğine ters düşen tavırları, genellikle stres ve tatminsizliğin basit göstergeleri olabilir.

Yöneticilerin pek çoğu iş tatmini ve onun çeşitli sonuçları ile yakından ilgilidirler. Bazı yöneticiler iş tatmininin, işgörenin verimliliğini doğrudan etkileyen bir unsur olduğuna inanırlar. Bu yöneticiler mutlu bir işgörenin daha etkin, yenilikçi,

⁸⁸ Herzberg Frederic, "One More Time : How Do You Motivate Employees ?", Michael M. Gruneberg, *Job Satisfaction: A Reader*, The McMillan Press Ltd., London, 1976, ss.22-23.

⁸⁹ Wexley, a.g.e., s.51.

⁹⁰ Herzberg Frederic, "One More Time : How Do You Motivate Employees ?", a.g.e., s.23.

⁹¹ Mullins, a.g.e., s.131.

dikkatli, uyumlu ve mutsuz bir işgörenden daha fazla çaba sarf ettiğine inanırlar. Bazı yöneticiler aynı şekilde pratik olarak işgören tatmininin devamsızlık yada işgücü devri oranının azaltılmasında anahtar faktör olduğuna inanırlar. Onlar, tatmin olan işgörenlerin tatmin olmayan işgörelere nazaran işlerine çoğunlukla tam zamanında geldiklerini ifade etmektedirler. Bazı yöneticiler de işgörenlerin mutlu olduğu bir organizasyonel iklimde yöneticilerin de bundan yararlandıklarını, tatminsizliğin neden olduğu sorunların bulunmayışının kendilerinin de işini kolaylaştırdığını düşünmektedir. Genellikle yüksek iş tatmininin olumlu davranışlar geliştireceği varsayılır.

“Mutlu bir işgören, iyi bir işgörendir” deyi mi pek çok yöneticinin inandığı bir deyimdir. Senelerdir yapılan çalışmalar mutlu işgörenlerin verimli işgörenler olduğunu göstermiştir. İşgörenlerin yüksek morale sahip olmaları onların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Kişi işinden tatmin bulursa, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma arzusu yükselmektedir. Söz konusu arzu, işveren tarafından yönlendirilirse sonuç verim artışı olmaktadır. Tutumların işe karşı dinamik hale getirilmesi, işin yapısal gelişmesinde uygun tutum yaratılması, iş verimini sürekli olarak yüksek tutacaktır.⁹²

Bütün bunlardan başka yöneticiler, istenen tatminin içindeki gerçekleri ararlar. Bu bağlamda yöneticilerin bakış açısından işgörenler, tatmin edilmek istenen müşteriler ve yatırımcılar gibi tatmin edilmesi gereken bir başka önemli gruptur. Yüksek iş tatmini yönetimin işgörenlerine karşı doğru davrandığını gösteren bir kanıttır.⁹³

Yönetimin iş tatmini konusunda beklediği, her birey için tam anlamda kusursuz bir tatminin gerçekleştirilmesi gibi bir saplantı değildir. Ancak ortamın, çoğunluğun tatminini sağlamaya dönük bir bakış açısı ile oluşturulmaya çalışılması da, organizasyonel sağlık açısından yönetimin ödün veremeyeceği bir konu olmalıdır.

⁹² Reitz, a.g.e., s.280.

⁹³ Heneman Herbert G. III et al., *Personnel/Human Resource Management*, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1989, s.171.

2.2.3.2 İşgörenler Açısından İş Tatmini

Tatminin olumlu hisler olarak ifade edildiğini daha önceki tanımlamalarda görmüştük. İşinden tatmin olan bireyler organizasyon açısından yararlı olma gayretini sürdürürken, aynı zamanda da kendini geliştirmektedir. Bilgisi, becerisi, sosyal ve kültürel edinimi artan bireyin hayata bakış açısı ve yaşam standartlarında da bir takım gelişmelerin yaşanması doğaldır. Çevresindekiler tarafından kabul gören bireyin kendini kabullenışı, yani kendine güveninin artması da kaçınılmazdır. Kabul düzeyi arttıkça çevresi üzerinde etkisi de artan bireyin, sosyal sorumluluk bilinci içerisinde çevresine destek olma eğilimleri de fazlalaşacaktır.

Her kişinin davranışı kişisel tabiat ve kişiliğe bağlı ise de, üyesi bulunduğu grubun bunun üzerinde büyük bir etkisi vardır. Halinden memnun olmayan bir işgörenin diğer arkadaşları da benzer hisleri paylaşıyorlarsa, davranışı bunlar tarafından desteklenecek,⁹⁴ grup dinamiği etkisi altında diğer fertlerin de olumsuz hisler geliştirmesine neden olacaktır.

Günümüzde gerek sosyal yaşamda, gerekse iş hayatında yaşanan tatminsizlikler insanları psikolojik yönden etkilemekte, ruhsal bozukluklara neden olmaktadır. Sıkıntı ve stres, toplumsal yaralanmalara ve çöküntülere yol açmaktadır. “Duvarı nem, insanı gam öldürür” özdeyişinden de anlaşılacağı üzere, stres bireyin fizyolojik sağlığını da etkilemektedir.

2.2.4 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bu güne kadar yapılan araştırmalarda, iş tatmini ile ilişkili faktörlerin ortaya konulmasına çalışılmış, iş tatmini ile yaş, cinsiyet, nitelik vb. gibi faktörler ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Yine bir kısım araştırmalarda işgörenler için işin hangi yönlerinin (ödeme, nezaret vb.) daha önemli olduğu üzerinde durulmuştur. Neticede

⁹⁴ Hatiboğlu Zeyyat, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No : 9, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No:6, İstanbul, 1986, s.200.

ise aynı faktörlerin bazı işgörenler üzerinde yüksek düzeyde tatmin sağlarken, diğerlerin üzerinde etkili olmadığı gözlenmiştir.⁹⁵

İş tatmini, bireyin işini kendisinin değerlendirmesi ile kararlaştırılır. Değerlendirme kişisel ve içsel yada yöneticiler, çalışma arkadaşları, vb. gibi etmenlerden etkilenen bir kısım dışsal faktörlere bağlı olabilir. Fakat sonuç olarak olumlu hislerin nihai kararı bireyin kendisi tarafından verilir.⁹⁶

İş tatmini, objektif olarak ölçülmesi güç ve karmaşık bir deyimdir. Bir yaklaşıma göre iş tatmininin düzeyi bireysel, sosyal, kültürel, organizasyonel ve çevresel faktörlerle ilişkili pek çok değişkenden etkilenmektedir.⁹⁷

- Bireysel faktörler; kişilik, eğitim, anlayış ve yetenekler, yaş medeni durum ve işe alıştırma ile ilgilidir.
- Sosyal faktörler; çalışma arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması ve grup normları, doğrudan etkileşim fırsatları ve biçimsel olmayan organizasyonları kapsar.
- Kültürel faktörler; tutumlar, inançlar ve değerlerden oluşur.
- Organizasyonel faktörler; organizasyonun boyutu, biçimsel yapı, personel politikaları ve prosedürleri, işgören ilişkileri, işin doğası, teknoloji ve çalışma organizasyonu, nezaret ve liderlik biçimi, yönetim biçimi ve çalışma koşulları gibi faktörleri kapsar.
- Çevresel faktörler; ekonomik, sosyal, teknik ve mahalli yada merkezi yönetim etkilerini içerir.

Bir başka yaklaşıma göre ise, iş tatmininde etkili olan değişkenler üç grupta toplanmaktadır. Bunlar⁹⁸;

1. Organizasyonel politikalar ve prosedürler : Ödül sistemi, yönetim ve fikir üretme uygulamaları, kabul edilmiş yönetimin kalitesi olarak ele alınır.

⁹⁵ Wexley, a.g.e., s.45.

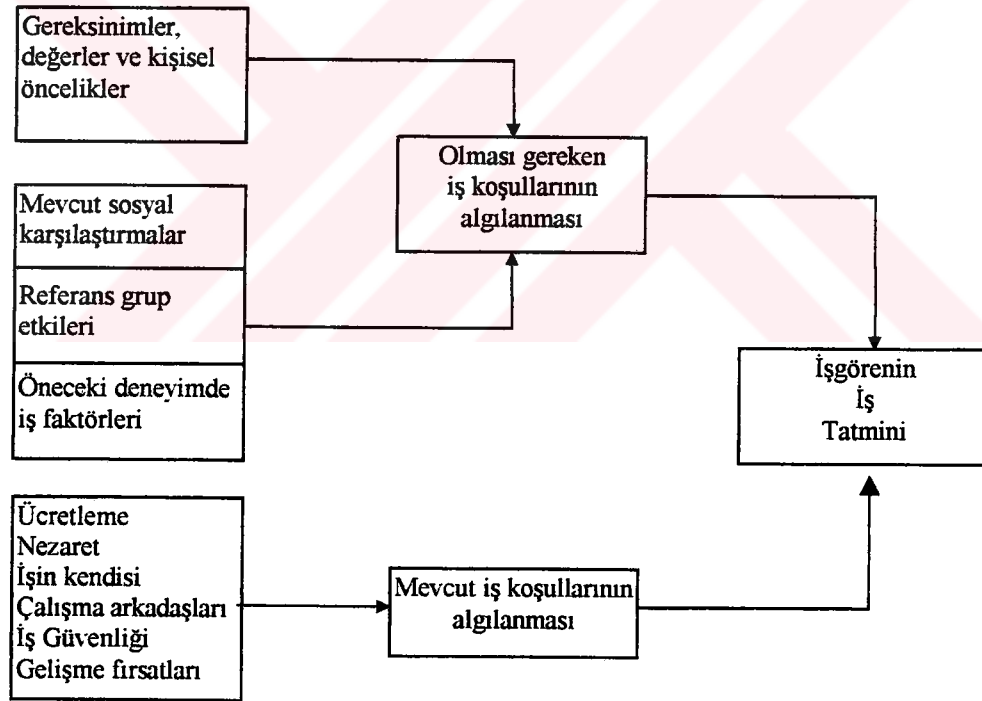
⁹⁶ Mathis, a.g.e., s.87.

⁹⁷ Mullins, a.g.e., s.484.

⁹⁸ Furnham, a.g.e., s.297.

2. İşin özel yönleri : Tüm iş yükü, beceri, çeşitlilik, otonomi, geri besleme, iş ortamının fiziksel doğası gibi faktörlerdir.
3. Kişisel karakteristikler : Özgüven, stresi tolere edebilme yeteneği ve genel yaşam tatmini iş tatminini belirleyen kişisel faktörler arasında sayılabilir.

Daha önce açıklanan dört tatmin modelinden karşılıklı etkileşim modeline belki de en çok uyan ayrılık modelidir. Bir işte olması gerekenin bir birey tarafından algılanması, işgören karakteristikleri ve durumsal değişkenler tarafından sınırlandırılmış ve bir işte mevcut durumun algılanması çoğunlukla mevcut iş koşulları tarafından belirlenmiş olacaktır. Ayrılık teorisinin tatmin belirleyicileri kapsamına nasıl yayılabileceğini gösteren örnek aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.⁹⁹



Şekil 2 - 3 : İş tatmini belirleyicilerinin kuramsal bir modeli

Üç tür işgören karakteristiği "olması gereken" algılamasını etkilemektedir. Bunlar ; (1) gereksinimler, (2) değerler ve (3) kişisel özelliklerdir. Gereksinimler işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek karakteristikleri içerdiğinden önemlidir.

⁹⁹ Wexley, a.g.e., s.56

Değerler, neyin doğru ve neyin yanlış davranış olduğu ve neyin arzu edilen, neyin istenmeyen yaşam amaçları olduğu hakkında bireyin görelî olarak durağan inançlarıdır. Değerler işgörenin belirli meslek türleri ve iş kapsamı için tercihlerini etkiler.¹⁰⁰

Nihayet öz saygı gibi kişisel özellikler, bireyin iş istek ve tercihlerini düzenler. Öz saygı bireyin yeterli insan olma, kendisinin bir parçası olduğunu algılaması ve kendine verdiği değerin genişliğidir. Öz saygısı yüksek olan birey önemli yada başarı için gelişme olanakları sağlayan bir işi tercih edecektir.

Olması gereken algılamasını etkileyen durumsal faktörler ise; (1) diğer işgörenler ile sosyal karşılaştırmalar, (2) önceki iş karakteristikleri ve (3) referans gruplarıdır. Sosyal karşılaştırma süreci daha önce açıklandığı üzere, bir işgörenin işinden elde ettiği yararlı çıktıların diğer işgörenlerin benzer işlerde elde ettikleri çıktılar ile karşılaştırılması ve kendi girdileri ile karşılaştırılan kişilerin girdileri arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi biçiminde yansımakta idi. İşgörenlerin işlerinde olması gereken algılamaları, aynı zamanda onların geçmişte ne şekilde olduğu algılamaları tarafından da etkilenmektedir. Önceki koşullar mevcut durum için minimum beklenti tesis edilmesinde önemlidir. Hiç kimse önceki işinden yada aynı işinden öncesine göre daha az ücret yada daha az menfaat elde etmeyi istemez.¹⁰¹

Referans grupları bir işgörenin olması gereken algılaması üzerinde üçüncü durumsal etkiyi yaratır. Bir referans grubu kişisel deneyimlerin değerlendirilmesi ve yorumlanmasında bir rehber olarak görünür. Bir bireyin, bir iş için beklenti ve istekleri, referans grupların birey için ne tür bir işin ve çalışma koşullarının uygun olduğu değerlendirmesi tarafından etkilenmiş olacaktır.¹⁰² Eğer bir iş, referans grup tarafından onaylanmış ise işgörenler çok daha fazla tatmin olmuş olacaklardır.

¹⁰⁰ Ibid. s.57.

¹⁰¹ Ibid. s.58.

¹⁰² Korman A.K., *Industrial and Organizational Psychology*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey, 1971'den Wexley, a.g.e., s.58.

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların pek çoğu insanları daha fazla tatmin yada daha fazla tatminsizliğe gütüren faktörleri açıklamaktadır. Yukarıda ifade edilen yaklaşımlardan hareketle, iş tatminini etkileyen bu faktörleri genel olarak iki başlık altında toplayıp incelemek, konuya sistematik yaklaşım açısından daha yararlı olacaktır. Bunlardan birincisi organizasyon ve işin yapılması ile ilgilidir. Diğeri ise işgörenlerin kendi kişisel karakteristikleri ile ilgilidir.¹⁰³

2.2.4.1 Organizasyon ve İşin Yapılması ile İlgili Faktörler

Organizasyon ve işin yapılması kapsamında iş tatmini üzerinde etkili olduğu değerlendirilen; işin kendisi, nezaretin kalitesi, işletmede uygulanan yönetim biçimi, temel ve ilave ücretler, ödüllendirme ve disiplin uygulamaları gibi faktörleri saymak mümkündür.

2.2.4.1.1 İşin Kendisi

Farklı iş karakteristiklerinin önemi üzerindeki çalışmalarda işin kendisinin iş tatminin ana elemanı olduğu tespit edilmiştir. Heckman ve Oldham tarafından 62 farklı işde çalışan birkaç yüz işgörene iş teşhis araştırması uygulanmıştır. Bu araştırma sonucu aşağıdaki beş temel boyut açıklığa kavuşturulmuştur.¹⁰⁴

- **Beceri farklılıkları;** işgörenlerin işlerini yaparken farklı yetenek ve becerilerinin bir miktarını kullanmalarını kapsayan, işin yapılmasında çeşitli faaliyetlerin yerine getirilmesini gerektiren işin derecesi,
- **Görevin kimliği;** bir işin başından sonuna kadar görünür bir çıktı ile yapılması biçiminde, işin tamamının yada tanımlanabilir bir parçasının bitirilmesini gerektiren iş derecesi,

¹⁰³ Greenberg, a.g.c., s.175.

¹⁰⁴ Heckman J.R. & Oldham G.R., *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, 1975, vol.60, s.159-170' den Wexley, a.g.c., ss.58-59.

- **Görevin önemi;** doğrudan organizasyonun içinde yada dış çevrede diğer insanların yaşamlarında yada işyerinde, işin gerçek bir mücadeleyi gerektirme derecesi,
- **Özerklik;** işin yerine getirilmesinde kullanılan yöntemlere karar verilmesinde ve çalışmanın programlanmasında işin işgörene serbestlik, özgürlük ve yetki gerekliliği sağlama derecesi,
- **İşin kendisinden geri besleme;** işin sonuçları yada bireyin performans etkinliği hakkında, işgörenin bizzat bulunma yada bilgisinden katkıda bulunması gerekliliğinin derecesi.

Bu temel boyutlardan her biri, bir işgörenin iş tatminini etkileyebilecek iş içeriğinin bazı yönlerini açığa kavuşturur. Bir işgören tarafından ne kadar çok farklı faaliyetler yerine getiriliyorsa, iş o kadar az sıkıcı olacaktır. En sıkıcı işler her gün yüzlerce defa her birkaç dakikada bir benzer faaliyetlerin tekrarlanmasını gerektiren işlerdir.

İşin bizzat kendisi bir stres kaynağıdır ve çalışan kişide onun yeteneklerini sınırlayıcı ve zorlayıcı bir etki yapar.¹⁰⁵ İş, işgörenin kendisine uygun yetenek ve becerileri kullanmayı ne kadar çok gerektiriyorsa, işgören o kadar fazla yararlı iş yaptığı hissine sahip olacaktır.

Pek çok işgören kendilerine ne çok sıkıcı olacak kadar düşük, ne de üstesinden gelemeyecekleri kadar yüksek olmayan tam bir iş yükü ve çeşitlilik sağlayan iş ile tatmin olmaktadır. Bu unsur çoğunlukla konumlarını kısa vadeli, geçici görenlerin aksine bireylerin işlerini, kariyerlerinde bir adım olarak görmelerini sağlar.¹⁰⁶ Çeşitlilik, ilginçlik ve görevde meydan okuyuculuk sağlayan işler, daha fazla iş tatmini yaratmaktadır.¹⁰⁷

Görevin kimliği ve önemi de çalışmanın anlamlılığını etkiler. Bir hat üzerine önüne gelen elektronik kart üzerinde sürekli belirli bağlantıları yapan bir teknisyenin

¹⁰⁵ Ertekin Yücel, *Stres ve Yönetim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları No : 253, DİE Matbaası, Ankara, 1993, s.25.

¹⁰⁶ Greenberg, a.g.e., s.176.

¹⁰⁷ Bennett, a.g.e., s.111.

işi, kendisine fazla anlamlı görünmeyebilir. Çünkü gerçekten o teknisyen bir televizyonu, hatta televizyonun hayati bir parçasını yapmıyordur. Diğer taraftan bitmiş parçaları bir araya getiren ve o televizyonun nihai duruma geldiğini gören bir işgören için çalışma daha anlamlı olacaktır.

İşgörenin işinde sahip olduğu özerkliğin miktarı, başarıya ulaşma ve bağımsızlık gibi somut performans geri beslemesi sağlayan bir çalışma, üst düzey gereksinimlerin tatmini için ne kadar fırsat olduğunu belirleyecektir. Sadece iş yapma yöntemi yada iş sıralaması üzerinde kontrol ve takip altında tutulmayan bir işgören için görevini başarıyla tamamlaması yada işe meydan okuması için az bir miktar fırsat vardır.¹⁰⁸ Diğer taraftan geniş bir özerkliğe sahip bir işte çalışan, meydan okuyucu bir görevi olan ve geri besleme olanağı bulunan bir işgören için başarı gereksinimlerini karşılamak için iyi bir fırsat olduğu söylenebilir.

İş güvenliği de, işgörenin işine karşı tutumunu etkileyen önemli bir faktördür. İş güvenliği politikası organizasyonun, elemanlarına karşı uzun vadeli bir taahhüde girmesine yol açar. Karşılıklılık ilkesi bu taahhüdün karşılığının görülmesini sağlar, ancak uygulamaları ve sözleriyle elemanların her an işten çıkartılabileceklerini gösteren bir işveren, elemanlarından sadakat, bağlılık yada organizasyonun başarı kazanmasına yönelik bir çaba göremez.¹⁰⁹

Kişi, gereksinimlerinin karşılanmasında sürekliliğin sağlanması için çaba gösterir. Diğer bir deyişle, gereksinimlerinin gelecekte de karşılanacağını garanti altına almaya çalışır. Gereksinimlerinin sürekli sağlanacağını bilmek, kişiye güvenlik duygusu verir.¹¹⁰

¹⁰⁸ Wexley, a.g.c., s.59.

¹⁰⁹ Pfeffer Jeffrey'den çev. Sinem Gül, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan*, Birleşik Basın, Dağıtım, İstanbul, 1995, ss.26-27.

¹¹⁰ Ünsal Alparslan ve Zeynep Aslan, *Davranış Bilimleri*, 1.baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir: 1995, s.196.

2.2.4.1.2 Nezaret Edilme

İş tatmininin bir diğer organizasyon temeline dayalı unsuru alınan nezaretin kalitesidir. Araştırmalar; işgörenlerin, nezaretçilerinin kabiliyetli, işinin ehli, kendileriyle ilgilenen, onlara ağırbaşlılık ve saygınlıkla davranan kişiler olduklarına inandıkları takdirde tatminin üst düzeyde olacağını göstermektedir.¹¹¹ Astlarını düşünen ve destek olan liderlere sahip olan işgörenler, astlarına kayıtsız yada düşmanca davranan liderlere sahip olanlardan daha fazla tatmin olmaktadır.¹¹²

Yöneticiler tarafından astlar üzerine uygulanan liderlik türü, iş tatminini büyük oranda etkileyecektir. Amirlerin "işgörene yönelik" katılımcı liderlik uygulamalarının iş tatminini yükselttiği, "göreve yönelik" davranışların ise daha az tatmin edici olduğu öne sürülmektedir.¹¹³

Çalışanların hemen üstünde birinci amir pozisyonunda olan nezaretçiler, çalıştırdıkları personelin moral ve motivasyonuna diğer kişilerden daha fazla etki edebilmektedirler.¹¹⁴ Uzun zaman büyük emekler harcanarak tesis edilen yüksek moral düzeyi, nezaretçinin bir anlık yanlış davranışı yüzünden bir anda yok olabilir.

Bazı nezaretçiler denetimi gerçekleştirmekte sınırı aştıkları için hatalara düşmektedirler. Bunlar bazen kasıtsız olayları ve işle ilgili olmayan sorunlar üzerinde öylesine derinlemesine araştırmalara girmekle, yararından çok zararlı olabilmektedir. İyi eğitilmiş etkin nezaretçilerin pek çoğu, sorunları aydınlatmak, işgörenlerin dikkatini sorunlar üzerine çekmek ve başvurulabilecek mevcut yardım kaynakları hakkında bilgi sahibi olmaları için çalışmaktadır.¹¹⁵

¹¹¹ Greenberg, a.g.c., s.176.

¹¹² Yukl Gary A., "Toward a Behavioral Theory of Leadership", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, vol.6, ss. 414-440'dan Wexley, a.g.c., s.61.

¹¹³ Bennett, a.g.c., s.110.

¹¹⁴ Telimen Osman, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İTİA Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:292/519, İstanbul: 1978, s.207.

¹¹⁵ Singer Marc G., *Human Resource Management*, PWS-KENT Publishing Comp., Boston: 1990, — s.240.

Bazı araştırmalarda tamamen görev odaklı davranış gösteren liderlere sahip olan işgörenlerin daha fazla tatmin olduğu, diğer bazı araştırmalarda ise bunun tam tersi durum ortaya çıkmıştır.¹¹⁶

Bu çelişkili sonuçlar muhtemelen, görev odaklı liderlik için işgören tercihlerini dikkate almakla, araştırmalar arasındaki farklılıkları yansıtmaktadır. Astların oldukça belirsiz görev rollerine sahip oldukları bir iş durumunda, astlar rollerinin gereklerini açıklayan bir lideri tercih edeceklerdir. Yani, eğer astlar kendi kendilerine işlerini nasıl yapacaklarını bilmiyorlarsa yeterince bilgi ve rehberlik sağlayan bir lideri tercih edeceklerdir.

Diğer taraftan, çalışma rolleri açıkça tanımlanmış olan ve astların işlerini yapmak için sık sık bilgi ve rehberliğe gerek duymadıkları durumlarda yakın nezaret etmeyen bir lideri tercih edeceklerdir.

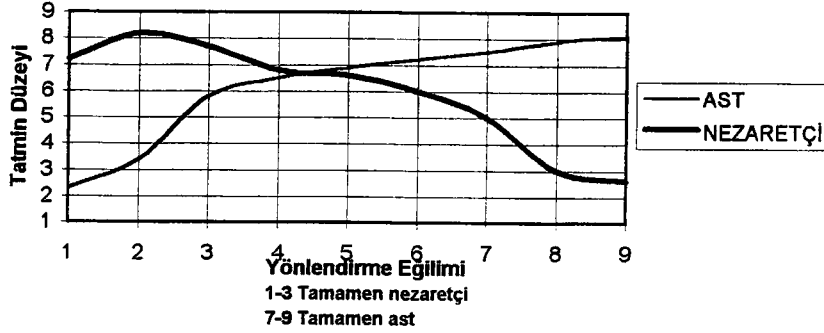
Bir başka yaklaşıma göre de gerek nezaretçinin ve gerekse işgörenin gücü paylaştıkları durumda eşit miktarda tatmin sağlanacağı ne sürülmektedir. Bu yaklaşıma göre, nezaretçi tamamen yada çoğunlukla yönlendirici rol oynadığı zaman astlar tatminsizlik duyarlar. Aksi durumda az da olsa gücü paylaşmanın verdiği hazla, astların tatminsizliği tatmine doğru yönelir. Gücün tamamına sahip olduğunda ise, tatmin düzeyi zirveye ulaşır ve hemen hemen tamamen tatmini yaşarlar. Bu eğilim aşağıdaki Şekilde ifade edilmiştir.¹¹⁷

Şekilde 1-3 bölgesinde tamamen nezaretçi, 7-9 bölgesinde ise tamamen işgören tatmini ortaya çıkmakta; 4-5 bölgesinde ise hem nezaretçi ve hem de ast için eşit düzeyde gücü dağıtımı gerçekleştirildiğinde, Şekilde grldğu üzere eşit düzeyde tatmin ortaya çıkmaktadır.

¹¹⁶ Wexley, a.g.e., s.61.

¹¹⁷ Blake Robert R., Jane J. Mouton, *Group Dynamics : Key To Decision Making*, Gulf Publishing Comp., Houston/Texas: 1961, s.32.

Gücün merkezkaçlaştırılması, yani adem-i merkeziyetçiliğin terki ile, pek çok kişinin karar vermesine ve karar vermede serbestçe katılımına olanak sağlanmış olur.¹¹⁸



Şekil 2 - 4 : Güç dağılımı ve katılım ile tatmin arasındaki ilişkiler

Scarpello ve Vandenberg tarafından yapılan bir araştırmada işgören tatmini ile nezaretçilerin nitelikleri arasında ilişki aranmış ve nezaretçiler teknik, idari ve insan ilişkileri nitelikleri açısından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonuçlarına göre eğer bir nezaretçi;

- Teknik olarak yeterli ise,
- Astları için açık çalışma hedefleri belirliyorsaa,
- Astlarına açık direktif veriyorsa,
- Astların iş sorumluluklarını açıkça tanımlıyorsaa,
- Diğer yöneticilere karşı astlarını arkasına alabiliyorsaa,
- Astlarının performansını adaletle değerlendiriyorsa,
- İş için astlarına uygun zaman tanıyorsa,
- İşin gereklerini öğrenmeleri için astlarına yeterince zaman tanıyorsa,
- İş değişikliği olmadan astlarına önceden bilgi veriyorsa,
- Astlarına karşı tutarlı davranış gösteriyorsa,
- Astlarına işlerini iyi yapmaları için yardımcı oluyorsa,
- Astlarının fikir üretmesine olanak sağlıyorsa,
- Astların iş yönlü problemlerini dinliyor ve anlıyorsa,

¹¹⁸ Greenberg, a.g.e., s.176,

- Doğrudan iş problemlerini çözmeye yöneliyorsa,
- Astları hata yaptıkları zaman onlara hoşgörü ile davranıyorsa,
- Astlarının kariyer gelişimleri için ilgi gösteriyorsa,
- İyi bir iş yaptıkları zaman astlarını tebrik ediyorsa işgörenlerin tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır.¹¹⁹

2.2.4.1.3 Yönetim Biçimi

Davranış bilimlerinin gelişmesi ile iş yaşamında insanlar arası ilişkilerin düzenlenmesi ve yönlendirilmesine yönelik yönetim uygulamalarına pek çok değişik boyuttan yaklaşmak mümkündür. Bunlar diktatörlük, üniter, bürokratik, yardımsever, karizmatik, danışman, katılımcı yönetim stilleridir.

Ancak yöneticiliğin tipik özellikleri dikkate alındığında, bu özellikler genel olarak üç başlık altına ele alınarak incelenmiştir.

- Yetkiye dayalı (otokratik) yönetim biçimi,
- Liberal (laissez faire) yönetim biçimi,
- Demokratik (katılımcı) yönetim biçimidir.

2.2.4.1.3.1 Yetkiye Dayalı (Otokratik) Yönetim

Yetkiye dayalı yönetimde güç tamamıyla yönetici üzerinde odaklanmış ve grup hareketlerinin tamamı yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Yönetici her türlü kararın alınmasında, planlama, programlama ve hedeflerin belirlenmesinde yalnız başına yetki sahibidir. Etkisi altında bulunan grup üyeleri bunun böyle olduğunu bilirler ve yasal olarak yöneticiye verilen yetkileri tanımak durumundadırlar. Grup üyeleri kararlara katılmazlar ve menfaatleri doğrultusunda yöneticinin kararlarına uyarlar, kendilerinden beklenen davranışlarda sapma gösterenler yöneticiye tanınan yetkinin yaptırımı ile karşılaşacağını farkındadır. Grupta güvensizlik duygusunun hakim olduğu görülebilir.

¹¹⁹ Scarpello, a.g.c., ss.591-592.

2.2.4.1.3.2 Liberal (Laissez-fair) Yönetim

Liberal yönetimde yönetici, grubun çalışmaları içerisinde yer almaz, sadece onları gözlemler. Grup üyeleri davranışlarında tamamen özgürdürler ve yöneticinin grup üyeleri üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Yönetici, grubun kendi amaçlarını kendilerinin ortaya koymasını bekler, grup kendi problemlerini kendi halletme durumundadır. Yöneticinin rolü yalnızca grubun işini başarması için gereksinim duyduğu bilgi, malzeme ve diğer kaynakları temin etmek için yol göstermektir.

2.2.4.1.3.3 Demokratik (Katılımcı) Yönetim

Katılımcı yönetim, astların karar verme sürecine katılmaları yöntemidir.¹²⁰ Bu yöntem son yıllarda ABD’de ve Avrupa’da uzun uzadıya araştırılmış ve katılımcı karar verme işleminin daha verimli ve etkili sonuçlara yol açtığı ortaya çıkmıştır.¹²¹ Katılımcı yönetimde yöneticiler, karar vermek için gerçekten yetki ve güçlerini paylaşırlar. Astlar, etkin bir şekilde karar vermede grubun lideri gibi yöneticiye yardım içinde yer alırlar.¹²²

Çalışanların işyerinde yönetime katılması kavramı yeni değildir. 1960’lı yıllarda “çalışma hayatının kalitesinin” artırılması tartışmalarıyla başlayan gelişmeler, 1970’li yıllarda sanayi demokrasisinin iş yerinde oluşturulması çabaları ile devam etmişti. 1980’lerde konunun tekrar güncelleşmesinin dayanağı ise yine insan kaynakları politikalarının getirdiği ve tanıştırdığı yeni bir modern işletmecilik anlayışının ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak 1970’li ve 1990’lı yılları karşılaştırsak, çalışanların katılımı anlayışını günümüzde daha değişik bir yapılanma içinde görmekteyiz. Yeni görüntüsüyle bugün, işletmelerin çalışanların işyerinde katılım düşüncesi, kolektif katılımdan ziyade, bireysel katılımı vurgulamaktadır.¹²³

¹²⁰ Anthony William P., *Participative Management*, Addison Wesley Publishing Company Inc., Philippines: 1978, s.3.

¹²¹ Balçık Bahaettin, “Geleceğin Örgüt Tipi : Z Teorisi Örgütleri ve Türkiye”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 3-4, Yıl 1997, s.57.

¹²² Anthony, a.g.e., s.11.

İşgörenler (1) amaçların kurulması, (2) karar oluşturma, (3) problem çözme ve (4) düzenleme ve organizasyonel değişikliklerin yerine getirilmesine katılabilirler. Böylece katılımcı yönetim; işyerinin daha fazla kontrol edilmesini üstlenmek için işgörenlerin yetkilendirilmesi yöntemi olarak tanımlanır.¹²⁴

Yönetime katılma öyle bir yönetim biçimidir ki, üstlerin sahip oldukları yetkiler astlarıyla paylaşmalarını gerektirir. Bu da üstlerin böyle bir fedakarlıkta bulunmaları zorunluluğunu doğurur. Üstlerin bu fedakarlıkta bulunup bulunmamları ise, her şeyden önce, kişiliklerine yeni mizaçlarına, insanları ve hayatı anlayış biçimine, yönetim felsefelerine, fiziksel ve moral yetenek ve niteliklerine bağlı olacaktır.¹²⁵

Katılımcı yönetim, yıllardan beri yöneticileri ve organizasyon teorisyenlerini cezbetmiştir. İşlerin çeşitli safhalarıyla ilgili kararların alınmasında yer alan işgörenlerin daha üretici ve daha çok tatmin oldukları ve bu gelişmenin özel hayatlarına da yansıdığı kanıtlayan ikna edici bilgiler vardır.¹²⁶

Katılımcı yönetimde güç unsuru, grup içerisindeki dayanışma ve ilişkiden doğmaktadır. Yönetim fonksiyonları grup üyeleri tarafından paylaşılmıştır ve yönetici takımın bir parçasıdır. Grup üyeleri büyük ölçüde hedeflerin belirlenmesi, izlenecek yollar, politikalar, prosedürler hakkında kararlara katılırlar. Bu yönetim biçiminde yönetici, gruba destek olma, önderlik etme, anlayış gösterme gibi yollarla gruba yön verir. Fakat grup özgürdür. Son kontrol yöneticide olmakla beraber, grubun katılması geniş ölçüde sağlanmış olmaktadır.¹²⁷

Etkinlik, amacı başarmak ile ilgilidir. Bu iki soruya yanıt verir. (1) Amaca başarıyla ulaşıldı mı ? (2) Amaç uygun muydu ? Etkinlik, amaca başarı ile ulaşmanın bedeli ile ilgili değildir. Diğer taraftan, verim amaca ulaşmanın bedeli ile ilgilidir. Bu, amaca ulaşmanın bedelinin (para, personel, ekipman, psikolojik faktörler vb.) ne

¹²³ Kutal Gülten ve Ali Büyükuşlu, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi : Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul: 1996, s.133.

¹²⁴ Kreitner Robert, *Management*, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston: 1995, s.418.

¹²⁵ Tosun, a.g.e., s.533.

¹²⁶ Massarik Fred, *Participative Management*, Pergamon Press, New York: 1983, s.1.

¹²⁷ Avşaroğlu Ali, *Beşeri Münasebetler*, Şafak Matbaası, Ankara: 1967, s.12.

kadar olduğu sorusunu yanıtlar. Böylece verim çıktı ile girdi arasındaki bir orandır. Verim, mümkün olan en iyi yöntemleri kullanarak amaçların başarılması ile ilgilidir. İşte katılımcı yönetim yöneticilere ve onların birimlerine hem etkin hem de verimli olmak için yardımcı olur. Katılımcı yönetim, yöneticilere kaynakların mümkün olan en az masraf yaparak uygun amaçlara ulaşmalarına yardımcı olur. Bu yargıya varmak her zaman bu kadar kolay değildir, ancak genelleme yapma olanağı vardır. Örneğin, katılımcı yönetimin amaçlarını aşağıdakilerden biri yada birkaçı olarak sıralayabiliriz.¹²⁸

- Yönetimsel kararların kalitesini artırmak,
- İşgören verimliliğini artırmak,
- İşgörendenlerin moralini ve iş tatminini artırmak,
- Organizasyonu çevrenin taleplerine daha iyi cevap verecek bir konuma getirmek.

Yönetim yaklaşımlarının gerçekten etkin olabilmesi için, iki şeyi birden gerçekleştirmesi gerekir. Öncelikle yönetim, organizasyonun verimliliğini artırmalı, ardından işgören moralini ve iş tatminini yükseltmelidir. Bu her iki amacı birlikte gerçekleştiren herhangi bir yaklaşım etkindir. İşte katılımcı yönetim organizasyonun bu her iki amaca birden ulaşmasına yardımcı olur.¹²⁹

Katılımcı sistemlerin gücü, üyelerin kararları kabulü ve bundan tatmininden kaynaklanmakta, özellikle yenilik ve değişim gibi kararlarda üyelerin katılımı artmaktadır. Katılımcılığın artmasının yanı sıra, sosyal sistemin üyelerinin sistem ile yakınlıkları da artmaktadır.¹³⁰

İşgörendenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildikleri ölçüde işletmede demokrasiden söz edilebilir. Elbette ki, önemli olan yalnızca fikirlerin açıkça ortaya konabilmesi değil, bu fikirlerin üst yönetimce değerlendirilerek uygun olanların hayata geçirilmesidir.¹³¹

¹²⁸ Anthony. a.g.e.. s.19,

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Pearson Gordon, *The Competitive Organization: Managing for Organizations Excellence*, McGraw-Hill Book Company Europe, Berkshire London: 1992, s.164,

¹³¹ Aşkoğlu. a.g.e., s.55.

2.2.4.1.3.3.1 Katılımcı Yönetimin Yararları

Yöneticiler, işgörenlerin motivasyonunu artırmak ve tatmin düzeyini yükseltmek için pek çok teşvikler sağlar. Örneğin ücret artışları, teşvikçi fırsatlar, daha fazla sorumluluk gerektiren görevler ve statü sembollerinin tamamı organizasyonların teşvik sistemleri içerisinde önemli yer tutar. Buna rağmen, önemli bir gereksinim, pek çok zaman göz ardı edilen katılım fırsatını tatmin etmektir. Bu, karar vermede katılım fırsatı için gerçekten bir teşviiktir ve bu teşvik hiyerarşi içinde işgörenin egolarını tatmin etmesi ve kendini kanıtlaması gibi iki üst düzey gereksinimin karşılanmasına yardımcı olur.¹³²

Daha önce değindiğimiz üzere katılımcı yönetim; verimliliği artırır, morali yükseltir, devamsızlığı azaltır ve kayıpları en aza indirir. Bütün bunlar katılımcı yönetimin son derece gerçek ve önemli sonuçları olmakla birlikte, bu yaklaşımın organizasyon için çok önemli diğer yararları da bulunmaktadır.¹³³

1. İşgörenleri değişimlere ayak uydurmaya çabuk hazırlaması.

Araştırmalar göstermektedir ki, değişimlerin oluşturulmasında kararlara katılan işgörenlerin, onları kabul etmeleri son derece kolay olmaktadır. Bunu şu şekilde açıklayabiliriz. Bir başkası tarafından gerçekten yapmak istemediğiniz yada ihtiyaç olarak görmediğiniz bir şeyin yapılmasının istendiğini varsayalım. Büyük olasılıkla buna karşı direnç gösterecek, yada en azından asgari düzeyde yapacaksınız. Diğer taraftan bir değişimin getirilmesi hakkında bizzat yer aldığınızı düşünelim. Bu durumda değişimi benimsemenin daha kolay olacağı söylenebilir. Bununla birlikte bireyin değişimin başarıyla sonuçlandırılması için elinden gelen tüm çabayı göstermesi de olasıdır. Çünkü artık değişim, bizzat o bireyin eseridir.

¹³² Anthony, a.g.c., s.21,

¹³³ Ibid, s.27.

2. Daha barışık yönetici-ast ve yönetici-sendika ilişkileri.

Katılımcı yönetim, işgörenlerin sorunlarını açıklıkla dile getirebilmelerine olanak sağlar. Sorunlar, samimi görüşmelerle çözümlenebilir. Çözümlememiş ve açığa vurulmamış sorunlar zamanla büyür, birikir ve grev, iş yavaşlatma, zayıf yada devamsızlık gibi sonuçlara ulaşabilir. Bu da işyerinde güven ortamının yok olmasına, iş tatmini düzeyinin azalmasına ve nihayet firma için büyük mali kayıplara neden olabilir.

Genel yaşamda ve özellikle yöneticilikte, sırf kendisine sorulmadığı, yani fikir, duygu ve inançlarına başvurulmadığı için kararlara karşı çıkan, uygulamalara karşı direnen kişilere çok rastlanır. Bu gibi kişilerin bazen karar verenle aynı fikirde ve hatta aynı çıkarda olduğunu görmek ise daha çok şaşırtıcıdır.¹³⁴ Bazı sendikaların yönetimle uzlaşmaya yanaşmamakta ısrarcı davranması bu duruma örnek gösterilebilir.

Sendikasız organizasyonlarda ise, işgörenler karşılaştıkları sorunları doğrudan katıldıkları görüşme komitelerinde dile getirebilirler.¹³⁵

3. Yönetime daha büyük güven.

Kararlara katılan işgörenler yönetime karşı daha güçlü güven hissi duyma eğilimindedir. Firmanın önemli bir kararı içerisinde yer almaları için işgörenlerin, yöneticilerin bunu teşvik ettiklerini ve istediklerini bilmeleri gereklidir. Açık bir yapıda bunu bilmeleri, yöneticilerin niyetlerine inanç duymalarını olanaklı kılar. Güven duygusu bütün firmaların etkin faaliyet göstermeleri için gerekli bir unsurdur. Bununla birlikte, güven ile körü körüne bağlılık birbirine karıştırılmamalıdır. Güvenin anlamı, sorumluluk ve karşılıklı saygıya dayalı bir atmosferin yaratılmasıdır.

¹³⁴ Tosun, a.g.e., s.541.

¹³⁵ Fossum John A., *Labor Relations : Development, Structure, Process*, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, Boston: 1989, s.465.

Katılımcı yönetim, aynı zamanda onlara, organizasyonun kendilerine ihtiyacı olduğunu hissettirip, gurur duymalarına neden olur. İşgören katılımcılığı, stabilite etkeni ve düzenli değişim demektir. En etkin ve yetişmiş yöneticiler bile, çalışanlarının desteği ve işbirliği olamadan üretimi yada işgörenlerin tutumlarını değiştiremez.¹³⁶

4. Astların yönetiminde daha büyük kolaylık.

Astların katılımı ne kadar fazla sağlanırsa, değişimi kabullenişleri, yönetime güvenleri o düzeyde artacak ve böylece onların yönetilmeleri de o kadar kolay olacaktır. Gerçekten disiplin uygulamaları ve kapalı nezaret gereksinimi azalacağından, daha az sayıda yöneticiye gerek duyulacaktır. Kendilerini etkileyen kararlara katılan astlar, kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmek için gösterecekleri performansa karşı sorumluluk duyguları artacaktır. Sonuç olarak astlar, nezaretçilerinin yetkilerini kabullenmekte daha fazla istekli olacaklardır.¹³⁷

Astlara bu olanak verildiği zaman, kendi görüş ve fikirlerine değer verildiğini bilerek gerçek bir tatmin elde ederler. Astların fikirlerini almak, üstlere yaptıracakları işlerin icrası için kolaylık sağlayacaktır. Çünkü, işin planlanmasına belli bir oranda katılan ast, icrasını da severek yapacaktır. Yönetime katılmadan dolayı, ast üstlerinin sorunlarından daha çok haberdar olacak, yönetsel sorumluluğun elde edilmesinde ve karar verme alışkanlıklarının edinilmesinde değerli bilgiler elde edecektir. Bu durum, onların gelecekte iyi birer yönetici olarak yetişmelerine de katkıda bulunacaktır.¹³⁸

5. Yönetsel kararların kalitesinin artması.

Katılımcı yönetim, yönetsel kararların kalitesini yükseltir. Çünkü karar verme sürecinde oldukça geniş alternatifler ve bunların sonuçlarını değerlendirme olanağı doğar. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” özdeyişi çok anlamlıdır. Bir sorun üzerinde çalışan birkaç kişinin yeteneklerinin birleştirilmesi, kapalı kapılar ardında hiç yada

¹³⁶ Berkman, a.g.c., s.149.

¹³⁷ Anthony, a.g.c., s.29.

¹³⁸ Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Bası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 401, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul: 1996, s.357.

pek az veriye sahip bir yöneticinin kararından daha iyi kararların alınmasına olanak sağlayacaktır. Beyin fırtınası olarak adlandırılan teknik, pek çok fikrin üretildiği bir grup tarafından çok karmaşık sorunların çözümlenmesinde katılımcı yönetim açısından daha yaratıcı kararların alınmasını olanaklı kılar. Böyle bir teknik, alternatif çözümlerin üretilmesinde amirin bireysel düzeyde karar vermesine oldukça uzaktır.¹³⁹ Katılımcı yönetim, aynı zamanda yaratıcılık ve bağlılık artışı gerektiren bir iş ortamı için de uygundur.¹⁴⁰

6. Yukarıya doğru iletişimin artması.

Katılım üst düzey iletişimi güçlendirir. Pek çok organizasyonda iletişim noksanlığının “bir numaralı problem” olduğu tespit edilmiştir. Yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir iletişim sürecinin iyi çalıştığı görülür. Fakat pek çok zaman bilgi daha komuta zincirinin yukarılarında sakatlanır. Doğrusu, işgörenlerinden zamanında ve doğru geri besleme alabilen bir organizasyon oldukça şanslı sayılır. Yukarıya doğru iletişim değerli bir kaynaktır ve bu katılımcı yönetime gerçek bir yarar sağlar.¹⁴¹ Bilgi paylaşımı, başarılı çalışma sistemlerinde görülen bir diğer önemli özellik, yani, karar verme mekanizmasının merkezîyetçilikten uzaklaştırılması, elemanların katılımının artırılması ve kendi iş süreçlerini denetleyecek şekilde yetkilendirilmeleri için mutlak bir koşuldur.¹⁴²

7. Takım çalışmasının artması.

Katılımcı yönetimin sunduğu nihai yarar, onun kullanılması sonucu ortaya çıkan takım çalışmasıdır. Takım çalışması, bu günün organizasyonlarının karşı karşıya kaldığı çok sayıdaki karmaşık problemlerin çözümü için gereklidir. Karar süreci içerisinde yer alan grup üyeleri aynı zamanda ihtiyaç duydukları bilgileri edinme fırsatına da sahip olurlar.¹⁴³ Etkin, koordineli çalışma takımları içinde

¹³⁹ Anthony, a.g.e., s.29.

¹⁴⁰ Cenzo David A. and Stephen P. Robbins. *Human Resource Management, Fifth Edition*, John Wiley & Sons Inc., New York:1996, s.56.

¹⁴¹ Anthony, a.g.e., s.29.

¹⁴² Pfeffer, a.g.e., ss.34-35.

¹⁴³ Cenzo, a.g.e., s.56.

işgören gruplarının yapılandırılması, katılımcı yönetimden kaynaklanan gerçek bir yarardır ve bu günün karmaşık organizasyonları için değerli kaynaklardan biridir.¹⁴⁴

Blake, karar verme sürecinde takım içerisinde bulunan üyelerin kazanımlarını şu açıklamasıyla çok güzel ifade etmektedir;

“Nihayet uygulamacı insanları organizasyon yapısının sınırlarının üzerine çıkartmaya ve bir işe başlamadan önce teknik personel ile birlikte planlar üzerinde düzeltmeler yapma faaliyetine katmaya başladık. Mühendisler ve uygulamacılar birlikte çalıştığı zaman bir başka dünya oluyor. Uygulamacılar teknik personelden yeni fikirler öğreniyorlar, fakat teknik personel kitaplardan hiçbir zaman elde edemeyecekleri pek çok pratik bilgiyi keşfediyorlar.”¹⁴⁵

2.2.4.1.3.3.2 Katılımcı Yönetim Formları

Takım kaynaklı iki tür katılımcı yönetim yaklaşımı vardır. Bunlar;

1. Kalite çemberleri,
2. Kendi kendini yöneten takımlardır.

Bu yaklaşımlardan üç sonuç doğar. (1) Takım merkezli organizasyonlara eğilim artar, (2) layıkıyla yerine getirildiğinde iyi bir iz bırakırlar ve (3) geniş bir uygulama alanı bulurlar.¹⁴⁶

2.2.4.1.3.3.2.1 Kalite Çemberleri

İşgören katılımlı grup türlerinden biri “kalite çemberleri” dir. Bir kalite çemberi kalite, verimlilik yada maliyetlerle ilgili problemlere çözümler üretmek yada

¹⁴⁴ Anthony, a.g.e., s.29.

¹⁴⁵ Blake, a.g.e., s.4.

¹⁴⁶ Kreitner, a.g.e., s.224.

müzakerede bulunmak için periyodik olarak (örneğin haftada bir, bir saat gibi) bir araya gelen kişilerden oluşan küçük bir gruptur.¹⁴⁷

En etkin çalışma grupları küçüktür, (Araştırmalar 7-14 kişilik bir grubun çok uygun olduğunu göstermektedir.) üyeler arasında göz teması vardır ve birlikte çalışılır. Aynı zamanda etkin gruplar genellikle değişmez kişilerden oluşur ve üyelerin geçmiş kariyerleri benzer niteliktedir. Bu grupların üyelikleri, gereksinimlerini tatmin etmek için gruba bağlanma zorunluluğu duyan kişilerin oluşturduğu bir karışımdır.¹⁴⁸

Küçük grup faaliyetlerinin avantajları başlamalarından hemen sonra görülmektedir. Bunlar¹⁴⁹;

1. Grup hedeflerini saptamak ve bunlara ulaşmak üzere çalışmak, takım çalışması ruhunu güçlendirir.
2. Grup üyeleri rollerini daha iyi paylaşırlar ve koordine ederler.
3. Farklı kuşaktan işgörenler arasında olduğu kadar, işgören-yönetim arasında da iletişim iyileşir.
4. Moral önemli ölçüde güçlenir.
5. İşgörenler yeni bilgi ve beceriler kazanır; işbirliğine dönük yaklaşımlar geliştirir.
6. Grup kendi gücüne dayanır ve sorunların çözümünü yönetime bırakmadan kendisi bulur.
7. İşgören-yönetim ilişkileri büyük ölçüde iyileşme gösterir.

Kalite çemberleri, işgörenleri katılımcılığa teşvik etmek ve etkinliği artırmak için Japon kaynaklı olarak geliştirilmiştir. Kalite çemberleri günümüzde bütün dünyada popüler hale gelmiştir. Bir organizasyon hastalığının tümü için her derde

¹⁴⁷ Schermerhorn, a.g.e., s.340.

¹⁴⁸ Gibson, a.g.e., s.277

¹⁴⁹ Imai Masaaki, *Kaizen*. The Kaizen Institute Ltd. 1986'dan çev. Brisa Bridgestone, Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş., 1994, ss.98-99.

deva bir ilaç gibi görünmese de, kalite çemberlerinin muhafazası için bazı koşulların bulunması gerekir. Bunlar¹⁵⁰;

- Açıklanmış ve bilgilenebilir işgücü,
- Gereken bilgi ile işgörelere güvenmek için yönetsel gönüllülük,
- Kalite çemberi grubunda bir “takım ruhunun” varlığı,
- Organizasyonun amaçları içinde kalitenin öneminin açıkça belirginliği,
- Katılımcılığı teşvik eden bir organizasyondur.

Kalite çemberlerinin işleyişi şöyledir; Sekiz yada on kişilik bir grup, bir masa etrafında toplanıp sorunu tartışır ve alternatif çözüm yolları önerirler. Bu işlem esnasında ortaya çıkabilecek fikir ayrılıklarının yapıcı bir şekilde çözümlenebilmesi için, grupta insan ilişkilerini yönetme konusunda deneyimli bir lider bulunmalıdır. Grup toplanma süreçleri sonunda tek bir çözüm üzerinde uzlaştıktan sonra her bir üye içtenlikle birbirlerine şu üç şeyi söyleyebilmelidir. “Sanıyorum benim düşüncemi anladınız”, “Sizin düşüncenizi anladığımı zannediyorum”, “Bu kararı tercih etsem de etmesem de, bu karara açık ve eşit bir yöntemle vardığımızı göre, onu destekleyeceğim”¹⁵¹

Grup etkinliğini etkileyen en önemli faktör grup liderinin yetenekleridir. Grup lideri, öneriler etkin bir eleştiri sistemi üzerine kurulmamışsa, çoğunluk tarafından istenmeyen bir yaklaşımda bulunacağı endişesi ile bireylerden her birinin sessiz kalmayı tercih edeceği gerçeğinin farkında olmalıdır. Bu nedenle grup liderleri katılımcıların açıkça konuşmasını olumlu yönde teşvik etmeli ve belirli kararları ilgilendiren çekinceleri dürüstlikle karşılamalıdır.¹⁵² Görüşmeyi sıkıcı hale getiren sorulardan kaçınılmalı, kişisel fikirler ve yargılar en sona bırakılmalıdır. Aksi takdirde üyeler gereksiz yere ön yargılı davranacak ve gerçek fikirlerini açığa çıkarmaktan sakınacaklardır. Bir önemli nokta da bir yada birkaç kişinin değil, tüm

¹⁵⁰ Schermerhorn, a.g.e., s.342.

¹⁵¹ Ouchi William den çev. Yakut Güneri, *Teori Z : Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor ?*, Kesim Ajans-İlgi Yayıncılık Ltd.Şti, İstanbul: 1989, s.47.

¹⁵² Brian Thomas, *The Human Dimensions of Quality*, McGraw-Hill Book Company, Europe-Berkshire-London: 1995, s.214.

katılımcıların düşüncelerini ifade etmesi teşvik edilmeli, görüşme bir monolog yada dialoga dönüştürülmemelidir.¹⁵³

2.2.4.1.3.3.2.2 Otonom Gruplar

Bu gün, otonom çalışma gruplarının kendini yöneten çalışma grupları içinde gelişmekte olduğu genel bir kabul görmektedir. Kendini yöneten takımlar; kendilerini yönetmeleri için yetkilendirilmiş ve günlük temele dayalı çalışılan küçük insan grupları olarak tanımlanabilir. Gerçek bir kendini yöneten takımın karakteristikleri şunlardır.¹⁵⁴

Üyeleri kendi kendilerine,

- takım içinde görevleri nasıl paylaşacaklarına karar verebilirler,
- takım içinde çalışma programı yapma kararı verebilirler,
- takım için bir işten daha fazla gösterebilirler,
- takım tarafından yerine getirilen işleri öğrenmesi için bir başkasını eğitebilirler,
- takımda bir başkasının performansını değerlendirebilirler,
- takımın performans sonuçları için ortaklaşa sorumluluk alabilirler.

Çalışma grupları genellikle bir amir, amirin hemen altındaki kadro ve grubun sıkça ve düzenli bir şekilde karşılıklı ilişkiye girdiği organizasyondaki diğer insanlardan oluşur. Böyle bir grup, montaj hattındaki işgörenler ve onların bir nezaretçisi biçiminde olabilir. Buradaki önemli nokta, bu bireylerin uyum sağlamış, koordineli bir biçimde bazı ortak hedef yada hedefler bütününe etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için birlikte çalışmasıdır. Onlar, bazı ortak amaçlara ulaşmak için bir yönetici tarafından yönlendirilen bir takımdırlar.¹⁵⁵

Kendini yöneten takımlar, daimi çalışma gruplarıdır ve biçimsel organizasyon yapısının bir parçasıdır.¹⁵⁶ Oysa ki kalite çemberleri biçimsel olarak organizasyonun

¹⁵³ Kreitner, a.g.e., ss. 389-390.

¹⁵⁴ Schermerhorn, a.g.e., s.343.

¹⁵⁵ Anthony, a.g.e., s.53.

¹⁵⁶ Schermerhorn, a.g.e., s.342.

bir parçası değildir, çember üyeleri organizasyonun farklı birimlerinden katılan üyeler olabilir ve çalışma sonunda her bir üye bir başka çember içerisinde yer alabilir.

2.2.4.1.4 Ücretleme ve İş Tatmini

Bedensel ve düşünsel emeğin karşılığı olarak tanımlanan ücretler, işgörenlerin işlerinin değerini gösteren sıra dizinleridir.¹⁵⁷ Ücret kavramı içerisinde temel ücret ve katkı programları yer alır. Temel ücret işin, organizasyon dışında ve organizasyondaki diğer ilgili işlerin göreceli olarak değerlerini belirtir.¹⁵⁸

İşgören katkıları toplam ücretlemenin dolaylı bir biçimidir. Bunlar iş dışında geçen zamanlarda ödemeyi, sigorta ve sağlığın korunması, işgören hizmetleri (eğitim programları, sosyal ve eğlence hizmetleri, çocuk bakımı, doğum izni vb.) ve emeklilik aylığını da kapsar.

Pek çok işletmede çıplak ücrete ilave olarak sunulan maddi katkılar önemli bir harcama kalemini oluşturur.¹⁵⁹ Bu katkıların aşağıdaki yararları sağlayacağına inanılmaktadır.¹⁶⁰

- İyi işgörenleri cezbeder,
- İşgörenlerin moralini artırır,
- İşgücü devrini azaltır,
- İş tatminini artırır,
- İşgörenleri motive eder,
- Ticari dünyada ve işgörenler arasında organizasyonun imajını yükseltir
- Paranın iyi yerde harcanmasını sağlar.

¹⁵⁷ Bennett, a.g.e., s.111.

¹⁵⁸ Pitts Collin, *Motivating Your Organization: Achieving Business Success Through Reward and Recognition*, McGraw-Hill Book Comp. Europe, London: 1995, s.68.

¹⁵⁹ Fitz-enz, Jac, *How To Measure Human Resources Management*, McGraw-Hill Book Company, New York: 1984, ss.125-126.

Katkı programları iyi tasarlandığında, yönetimin amaçlarına önemli ölçüde katkı sağlar. Bu amaçlar açık ve belirgin olmalı, hat yöneticileri tarafından anlaşılmalıdır. Bu gibi açıklama ve yönlendirmeler mevcut ise katkı programı sabit ve keyfi olmayacak, daima temel amacına yönelik, duruma göre yaygın ve değişken olabilecektir.¹⁶¹

Ne yazık ki, araştırmaların pek çoğu yetersiz iletişim yüzünden bu amaçların her zaman geniş oranda gerçekleşmediğini göstermektedir.¹⁶² Sonuç olarak, işletmeler sağladıkları katkılar hakkında işgörenlere daha fazla bilgi sağladıkları takdirde, katkılardan beklenen yararları elde etme olanağı artacaktır.

Geleneksel ücretleme sisteminde kişilere fikri ve bedeni emeklerinin karşılığında genellikle üç faktör göz önüne alınarak ücretleme yoluna gidilmektedir. Bunlar; (1) iş özellikleri, (2) organizasyon içerisindeki işgörenler arasında ödeme eşitliğini sürdürme ihtiyacı ve (3) içinde bulunulan pazar, endüstri ve bölge işverenlerinin ödedikleri ücretler ile rekabet edebilecek ücret ödeme ihtiyacıdır.¹⁶³

Uygulamada pek çok işletme kendi yapılarına uygun bir ücretleme programı geliştirmektedir. Ücretleme paketi aşağıdaki seçenekleri içermelidir.¹⁶⁴

- Temel ücret işletme içi ve işletme dışı oranlara uygun olmalı,
- Pazar faktörünün dışında ücreti artıracak mekanizmalar işletilmeli,
- Ücret artışı ;
 - performans,
 - beceri gelişimi ve çeşitliliği,
 - davranışsal gelişim ve
 - hizmet süresi ile bağlantılı olmalı,

¹⁶⁰ Schuler Randall S., *Managing Human Resources*, West Publishing Company, New York: 1995, ss.458-459.

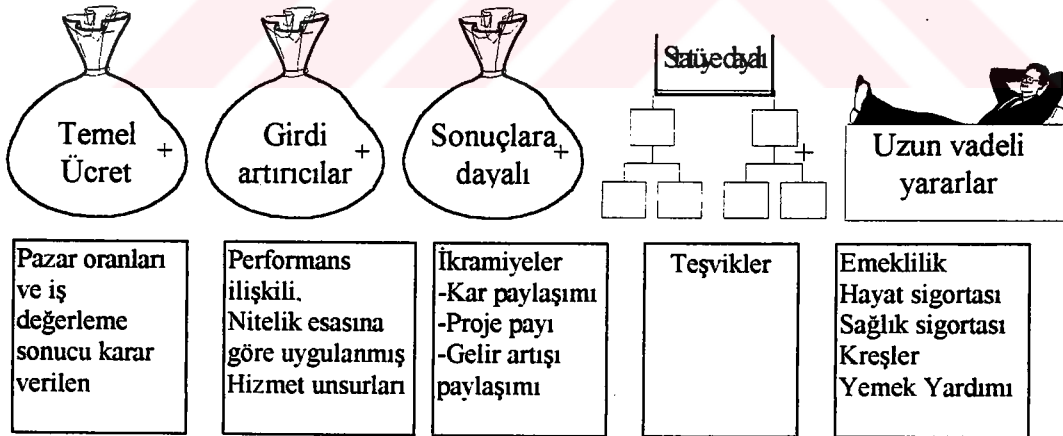
¹⁶¹ Koralik Susan and Harrison Givens Jr., "The Scope of Employee Benefits", Joseph J. Famularo, *Handbook of Human Resources Administration*, Second Edition McGraw-Hill Book Company, New York: 1986, s.35-4.

¹⁶² Schuler, a.g.e., s.459 .

¹⁶³ Flannery Thomas P., David A. Hofrichter and Paul E. Platten, *People, Performance and Pay : Dynamic Compensation for Changing Organizations*, The Free Press, New York: 1996, s.83.

¹⁶⁴ Pitts, a.g.e., ss.108-109.

- Ücret artışları biçimsel değerlendirme mekanizmalarına dayandırılmalı,
- Performansa dayalı ücret sistemi mutlaka işletilmeli, dış çevre faktörlerine bağlı olmamalı,
- Çalışanların yararlı katkılarını dikkate alacak bir yapıda olmalı,
- Bir grubun başarıya ulaşması ve bireylerin grup içerisindeki çalışmaları, performans değerlendirme sisteminin bir bölümü olmalı,
- Program ;
 - katılım ve gelişim,
 - işletme ve onun başarılarının farkında olmayı,
 - kısa vadeli hedeflerden ziyade uzun vadeli hedeflere ulaşmayı,
 - bağlılığı artırıcı yönde teşvik edici olmalı,
- Program kolayca anlaşılabilir olmalı ve açık iletişimi desteklemeli ;
 - bölünme yerine bütünleşmeyi teşvik etmeli,
 - genel olmalı, her seviyedeki işgörenlere uygulanmalı,
 - genişletmek yerine mantıklı değişimleri desteklemelidir.



Şekil 2 - 5 : İyi bir ödüllendirme sisteminin elemanları

İyi düzenlenmiş bir ücret sisteminin işgörenleri daha yüksek performans için yada daha fazla işgören tatmini için motive edici olup olmadığı tartışmaları günümüzde halen devam etmektedir. Kimi teorisyenler paranın bir motivasyon aracı olarak kullanılmasının mümkün olmadığını, kimileri de doğru kullanıldığında

paranın son derece etkin bir motivasyon aracı olduğunu, hatalı kullanımda ise diğer tüm motivasyon araçlarının etkisiz kalacağını ileri sürmüştür.

Para, bir ödül sisteminin duygusal anlamı olan parçası gibidir. Bazıları için işin önemi olmaksızın para bir amaçtır, bazıları için ise kendi geliştirdikleri kültürlerinin görünümü ile renklenebilen diğer bütün tutumlarının ardında ikincil bir öneme sahiptir.¹⁶⁵

Para, temel yaşamsal ihtiyaçların karşılanması yanında, tanınma ihtiyaçlarının tatmini açısından önemli olabilir. Araştırmalar paranın psikolojik, güvenlik ve saygı görme gereksinimlerinin tatmininde önemli olduğunu ortaya koymuştur.¹⁶⁶

Etkin ücretleme yönetiminin işgören tatminini artırma çabalarında arzu edilir olduğu genel kabul görmektedir. Ücret ile tatmin çok önemlidir, çünkü pek çok araştırmada bulunduğu gibi, eğer ücret tatmini düşük ise, iş tatmini de düşük olmaktadır.¹⁶⁷ Para maddi olarak var olan, somut bir unsurdur ve insanlar çoğu zaman kazanımlarının elle tutulur, somut değerler olmasını isterler.

2.2.4.1.4.1 Ücret Tatmininde Eşitlik İlkesinin Önemi

Ücret tatminsizliğinin en önemli ögesi, eşitsizlik algılamasıdır. Daha önce de ifade edildiği üzere işgörenler sosyal karşılaştırmalar yaparak ücretlerini yargırlar.¹⁶⁸

Ücret eşitliğini değerlendirirken, eşitlik kavramının bazı boyutları da dikkate alınmak zorundadır. Bu boyutların işgörenlerce algılanmasında onların ücret eşitliği konusunda yorumlarının tesbit edilmesi son derece önemlidir.¹⁶⁹

¹⁶⁵ Fraser T.M., *Human Stress, Work and Job Satisfaction : A Critical Approach*, Occupational Safety and Health Series No : 50, International Labour Office (ILO), Geneva: 1983, s.32.

¹⁶⁶ Milkovich George T., John W Boudreau, *Human Resource Management*, Sixth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill.: 1991, s.508.

¹⁶⁷ Crystal Graef S., "Pay for Performance-Even if It's Just Luck". The Wall Street Journal, (March 2), 1981, p.16'dan Ivancevich John M. And William G. Glueck, *Foundations of Personnel : Human Resource Management*, Fourth Edition, Richard D.Irwin Inc., Homewood Ill.: 1989, s.385

¹⁶⁸ Wexley, a.g.e., s.60.

¹⁶⁹ Byars Lloyd and Leslie W Rue, *Human Resource Management*, Third Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill.: 1991, s.309.

İçsel eşitlik (internal equity); verilen işi yapması için ödeme yapılan bir işgören ile organizasyondaki diğer işgörelere işlerini yapmaları için ödenen ücretin karşılaştırılması ile ilgilidir. İşgörelenler kendi ücretlerini aynı organizasyon içerisindeki çalışma arkadaşları ile de karşılaştıracaklardır.

Dışsal eşitlik (external equity); diğer organizasyonlarda bulunan işgörelere aynı iş performansı için ödenen ücret ile ilgilidir. Eğer işgören, benzer işe diğer organizasyonlarda ödenenden daha az bir ücret alıyorsa, işgören muhtemelen tatminsizlik duyacaktır.

Bireysel eşitlik (individual equity); bireysel katkıların ödüllendirilmesine yöneliktir ve tamamıyla performans için ödeme sorunu ile bağlantılıdır.

Organizasyonel eşitlik (organizational equity); organizasyon içerisinde karların nasıl paylaştırıldığı ile ilgilidir. Başka bir deyişle, organizasyonun kazancının eşit bir şekilde paylaştırıldığına işgörelenler samimi olarak inanıyorlar mı?

2.2.4.1.4.2 Bir Motivasyon Aracı Olarak Ücret

Pitts'e göre ücretleme olumsuz mesajlar için yüksek bir potansiyele sahiptir ve bundan dolayı maksimum fayda sağlamak için çok dikkatli olunmalıdır. Ücretin bir motivasyon aracı olduğunu savunan teorisyenlere göre, işgörelere ödenen ücretin iyi motivasyon olarak geri dönüşünü sağlamak için aşağıdaki ilkelerin dikkate alınması gereklidir.¹⁷⁰

- Deneyimler ücretin bir motivatör olduğunu göstermektedir.
- Ücret, bir işgörelenin katkısının değerlendirileceği bir ortam yaratır.
- Yanlış uygulanırsa negatif etki gösterir.
- Yanlış uygulanırsa, diğer tüm motivasyon araçları etkisiz kalır.
- Bir ödül sisteminden motivasyon yaratmak için pek çok yol vardır.

¹⁷⁰ Pitts, a.g.e., ss.66-67,

- Ödüller ve teşvikler organizasyonun bağlı olduğu kültürel farklılıkları yansıtmalıdır.

Hampton yöneticilerin pek çoğunun parayı bir motivatör olarak kullanmayı öğrenemediklerini, para ile ödül arasında etkin bir bağın kurulamadığını ileri sürmekte ve yönetimin rolünü “... *yönetimin hüneri, parayı bir motivatör olarak kullanmaktadır*” sözleriyle ifade etmektedir.¹⁷¹

2.2.4.1.4.3 Ücret Performans İlişkisi

Gelişen bir sistemde işgörenleri göz önüne alarak performans ile ücret arasında bir bağ kurmanın yönetsel açıdan bir takım gerekleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yöneticiler ücreti mutlaka liyakat temeline dayandırmalıdır. Liyakata dayalı ücretlemeden bir motivasyon etkisi bekleniyorsa bir anlam taşımalı, hatırgönül ilişkisi olmamalıdır. İkincisi, yöneticiler astları arasında performansı değerlendirme ve ödüllendirme konusunda bir ayırım yapmaya istekli olmalıdır. Üçüncüsü, ücret sistemi, çalışma zamanındaki temel ücret, uzun vadeli gelişme beklentileri ve ayarlamalarla ilişkilendirilmiş olmalıdır. Son olarak da yöneticiler astları ile performans için ücret ilişkisini tartışabilecek yeteneğe sahip olmalıdır.¹⁷²

Ücret, yalnızca performansa doğrudan bağlanmış ve bu durum işgörenler tarafından biliniyorsa son derece güçlü bir motivasyon aracı olabilir. Bir işgörenin iyi performans gösterebilmesi için, kendisinden beklenen performansın ne olduğunu, iyi performans gösterdiğinde ödülünün ne olacağını ve zayıf performansın sonuçlarını bilmesi zorunludur. Eğer ücret tatmini ile performans arasında doğrudan bir ilişki gözlenmiyorsa, organizasyonlar ücret tatmininin unsurlarını yeniden değerlendirmek zorundadırlar.¹⁷³

Performansa dayalı ücret sisteminde tek bir başarılı formül olmamakla birlikte genel kabul gören bazı ilkeler aşağıda ifade edilmiştir.¹⁷⁴

¹⁷¹ Hampton, a.g.e., s.96.

¹⁷² Ivancevich, a.g.e., s.387.

¹⁷³ Schuler, a.g.e., s.406.

¹⁷⁴ Byars, a.g.e., ss.300-301.

1. Yönetime güven duymak : Eğer işgörenler adaletli ve dürüst bir performans değerlendirme sisteminin varlığına inanmıyorsa performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması mümkün değildir.
2. Performansa zorlayıcı etkenler : Performansa dayalı ücret programları genellikle bireyin yetenek ve çabaları üzerine inşa edildiğinden işler mutlaka bireyin kontrolü dışında olmayan bu tür bireysel performans değerleri üzerine yapılandırılmış olmalıdır.
3. Eğitilmiş nezaretçiler ve yöneticiler : Performans standartlarını tesis edecek ve ölçecek kişilerin eğitilmiş, bilgili ve deneyimli kişiler olması gereklidir.
4. İyi ölçüm sistemleri : Performans ölçümü iş özelliklerinin uygun kriterlere ve elde edilen sonuçlara dayalı olmalıdır.
5. Ödeme kabiliyeti : Temel ücret artış bütçesinin rakamsal değeri işgörenlerin dikkatini çekecek kadar geniş olmalıdır. Sınırlı bütçe olanakları ile bunu sağlamak mümkün olmayacaktır.
6. Yaşam standardı, kıdem ve liyakat arasında belirgin bir ayırım yapılması gereklidir.
7. Ücretleme politikasının iyi anlaşılması : İşgörenler liyakata ilişkin payın toplam ödeme içerisindeki yerini belirgin bir şekilde anlamış olmalıdır.
8. Esnek ödül takvimi : Eğer bütün işgörenler aynı zamanda ücret ayarlamalarını elde etmezlerse güvenilir bir performans dayalı ücret sistemini tesis etmek daha kolay olacaktır.

Ücret-performans ilişkisi hakkında Victor Vroom üç yönetsel strateji üzerinde analizler yapmıştır.¹⁷⁵ İlki McGregor'un görüşüne benzer geleneksel strateji olup, yöneticinin bağlılık ve minnet duyguları olmaksızın işgörenlerin etkin olarak çalışabileceğini sandığı stratejidir. İyi ücret ödendiğinde, iyi ek faydalar sunulduğunda ve uygun çalışma ortamı sağlandığında karşılıklı benzer duyguların gelişebileceğini ileri sürer.

İkinci bilimsel yönetim stratejisi ödüllerden yararlanır, fakat onları duruma göre etkin performans için kullanır. Bu fikir herkesi girişimciye benzetmek için

¹⁷⁵ Hampton. a.g.e., s.96,

ücreti doğrudan başarıma bağlar. İstenen davranışların sonucu ödül, istenmeyenlerin ise ceza uyarısı, cezalandırma ve nihayet işten uzaklaştırmadır.

Üçüncüsü uygun koşulların yaratılmış olması varsayımı üzerine işleyen katılımcı yönetim stratejisidir ki, böylece insanlar kendileri için etkin bir iş yapmakla farklı gereksinimlerini karşılayabileceklerdir.

Edward Lawler ise ücret-performans ilişkisini Vroom'dan farklı bir yaklaşımla incelemiştir. Lawler, motivasyonda "algılama"nın rolünü vurgulamıştır. Lawler'e göre ödüllerin önemli olduğu mutlaka algılanmalı ve iyi bir performansın sonucunda elde edilebilir olmalıdır. Önemli olduğu algılanmadıkça ve performans şüpheli ise ücret performansı motive etmez.

Saul Gellerman tarafından geliştirilen bir başka savunuya göre de paranın çok etkin olarak kullanılmasının performansı teşvik etmeye yarayacağı ileri sürülmektedir. O'na göre para çoğu zaman işgörenleri organizasyonda tutmak için başarımdan daha önemli değildir. Vasat bir performans ile çok yüksek bir performans arasında büyük fark olması gerektiği ileri sürülür.¹⁷⁶

2.2.4.1.5 Ödül Sistemi

Örgüt, gereği gibi yada gereğinden fazla çalışanları, bu çabayı göstermeyenlere göre değerli olduğunu, iyi bir şey yaptıklarını söz konusu kişilere karşılığını vererek göstermelidir. Bu ise bir işletmede ödüllendirme mekanizması ile sağlanabilmektedir.¹⁷⁷

Ödüllendirme son derece geniş ve değişken bir kavramdır. Her hangi biri için ödüllendirme olarak görünen, bir başkası için farklı algılanabilir. Örneğin 90 işgöreni kapsayan bir araştırmada verimlilik temeline göre ikramiye vaad edilmiştir. Gerçekte ise en verimli işgörenlerden ve en verimsiz işgörenlerden iradi olarak seçilenlere eşit

¹⁷⁶ Ibid, s.97.

¹⁷⁷ Gümüş Mustafa, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Yayın No : 271, İşletme Dizisi No : 33, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul: 1995, s.232.

eşit miktarda ikramiye dağıtılmıştır. Sonraki ölçümler göstermiştir ki, verimlilik yada ilk tatmin göz ardı edildiğinde, ikramiye alanların tatminlerinin yükseldiği ve ikramiye almayanlara nazaran oldukça önemli bir tatmin düzeyine ulaştıkları tespit edilmiştir.¹⁷⁸

Bireysel yada grup ödüllendirme amaçları ve hedefleri işletmenin amaçlarıyla ilişkili olmalıdır. Bu amaçlar ve hedefler sadece finansal değil, aynı zamanda müşteri tatmini, güvenlik, çevresel faktörler ve işgören tatminini de kapsamına alır.¹⁷⁹

Bilindiği üzere ödüller "içsel" ve "dışsal" olmak üzere iki kategori üzerine kurulmuştur. Dışsal (extrinsic) ödüller organizasyon kökenli para, ücret dışı ek gelir, teşvikler yada üstler/çalışma arkadaşları tarafından tanınma, itibar görme şeklindedir.¹⁸⁰ Genellikle bunun kaynağı ise dışarıdan gelen, özellikle yönetim tarafından sunulan dış kaynaklı ödüllerdir.¹⁸¹

İçsel (intrinsic) ödüller, bireyin bizzat işinden sağladığı tatminlerdir. Bu tatminler bireyin işinden duyduğu haz, başarımlarına sahip olma yada bir takımın parçası olma gibi kendiliğinden gelen ödüllerdir¹⁸² ve başarımlarını yada etkileme duygusunu kapsar.¹⁸³

Organizasyon tarafından tesis edilen ödüller ya performans yada üyelik temeline dayalı olabilir. Organizasyonların pek çoğunda üyelik temeli dayalı ödüllendirme sistemi uygulanmakta iken pek azı da performans temeline dayandırmaktadır.¹⁸⁴

Performans temeline dayalı ödüllere örnek olarak parça başı ücret planları, teşvik sistemleri, grup puanları, liyakat ücreti yada diğer performansa dayalı planlar

¹⁷⁸ D.J.Cherrington, H.J.Reitz and E. Scatt Jr., "Effects of Contingent and Non-Contingent Reward on the Relationship Between Satisfaction and Task Performance". *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, no. 6, 1971, ss.531-536'dan Reitz, a.g.e., s.267.

¹⁷⁹ Pitts, a.g.e., ss.67-68.

¹⁸⁰ Searle John G. (with a preface by Victor H. Vroom), *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*. Harvard Business Review Book, Boston: 1990, s.17.

¹⁸¹ Cenzo, a.g.e., s.353.

¹⁸² Ibid, s.352 .

¹⁸³ Searle, a.g.e., s.17.

¹⁸⁴ Cenzo, a.g.e., s.354.

gösterilebilir. Diğer taraftan üyelik temeline dayalı ödüller yaşam standardının artışı, katkılar ve ücret artışları, işgücü pazarındaki fiyatlar, kıdem yada bekleme zamanı, itimatnameler (ör. Okul bitirme derecesi vb.) gibi unsurları kapsar. Burada üzerinde durulması gereken nokta üyeliğe dayalı sistemde ödüllerin bireyin, grubun yada organizasyonun performansına bakılmaksızın tüm çalışanları kapsamasıdır.

Beklenen yararın sağlanması için ödüller zamanında verilmeli ve etkin performansa bağlı olmalıdır.¹⁸⁵ Olumlu davranış süratle ödüllendirilmeli ki, sonra daha fazlasını alabilmek mümkün olsun.¹⁸⁶ Ayrıca herhangi bir ödüle dayalı katkının etkin olabilmesi için, doğrudan yada uzun vadede işgören için bir değer taşıması gereklidir.¹⁸⁷

İşletme personeli ödüllendirerek beklentilerini karşıladığı zaman, işgören o ödülü yeniden elde etmeyi arzulayacak, bunun için de çalışma temposunu yüksek bir düzeyde tutacaktır. Beklentilerin karşılanmaması ise, motivasyonun azalmasına ve verimin düşmesine, hatta belki de personelin işten ayrılmasına neden olacaktır.¹⁸⁸

Bir teori aşağıdaki durumların ödüllendirme yolu ile işgören motivasyonu için gerekli olduğunu ileri sürer.¹⁸⁹

- İşgörenler, etkin performansın yada bazı özel davranışların belirli ödüllere götüreceğine inanmalıdır.
- İşgörenler ödüllerin çekici olduğunu hissetmelidir. Bazı işgörenler gücü aradıkları için güncel teşviklere önem verir, bazıları ise emeklilik gibi ileriye dönük yararları önem verirler.
- İşgörenler belirli düzeydeki kişisel çabanın, ortak performans standartlarına başarı ile ulaştıracağına inanmalıdır

¹⁸⁵ Scarle, a.g.e., s.16.

¹⁸⁶ Timm Paul R., Brent D. Peterson and Jackson C. Stevens, *People at Work : Human Relations in Organizations*, Third Edition, West Publishing Company, St. Paul: 1990, s.74.

¹⁸⁷ Hume David A., *Reward Management : Employee Performance, Motivation and Pay*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford: 1995, s.152.

¹⁸⁸ Gümüş, a.g.e., s.234.

¹⁸⁹ Scarle, a.g.e., ss.16-17,

Yöneticiler, insanların ödüllendirilmesinde sistematik yöntemlerin bilincinde olmak zorundadır. İdeal bir dünyada, ödüller rastgele dağıtılmamalıdır.¹⁹⁰ Bir işletmede ödülü gerektiren standartlar ortaya konulmuş olmalı, onu kazanıp kazanmamak personelin inisiyatifine bırakılmalıdır. İnsanlara özerklik ve güç verildiğinde, bekledikleri ödüllere kavuşmaları kendi sorumluluklarında olacaktır.¹⁹¹ Böylece insanlar yaptıkları işlerin ne tür ödüllere karşılık geldiğini tahmin ederler.

Ödüllendirmede çok sık hataya düşülen bir nokta tüm işgörenler için benzer ödüllerin verilmesidir. Oysa ki yapılan araştırmalar göstermektedir ki, belirli ödüller için yaş, cinsiyet, medeni durum, organizasyona bağlılık düzeyi ve hizmet süresi gibi pek çok değişken işgören tercihlerini etkileyebilmektedir.¹⁹² Örneğin yaşlı işgörenler emekli aylığı ve tazminatları ile genç işgörenlerden daha fazla ilgilenirler. Ancak çalışanlar genelde ödül ve gelire karşı olumlu bir yaklaşım içerisindedirler.¹⁹³

Her zaman için organizasyonun ödül sistemine sınırlar getiren bazı dışsal faktörler vardır. Bu faktörler, organizasyonun boyutu, çevresel koşullar, ürünün yaşam eğrisindeki konumu ve emek pazarıdır. Bu tip dışsal faktörler genellikle organizasyonun kontrolünün dışındadır. Bu nedenle organizasyonel düzeyde içsel faktörlerin öncelikle değerlendirilmesi uygun olacaktır.¹⁹⁴

2.2.4.1.6 Disiplin Uygulamaları

Biçimsel olarak tanımlanan cezalandırma, benzer durumlarda davranışın tekrarlanma olasılığına azaltmak için olumsuz neticelerin yada olumlu neticelerden geri dönüşünün yönetilmesidir.¹⁹⁵

Disiplin uygulamalarının hedefi, organizasyonel amaçlara yöneltecek olumlu işgören davranışları oluşturmak¹⁹⁶ ve istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaktır.

¹⁹⁰ Timm, a.g.e., s.74.

¹⁹¹ Gümüş, a.g.e., ss.223-235.

¹⁹² Chapman J.Brad and Robert Ottemann, "Employee Preference for Various Compensation Fringe Benefit Options", Personnel Administrator, (November 1975), s.34'den Byars, a.g.e., s.299.

¹⁹³ Furnham, a.g.e., s.294.

¹⁹⁴ Byars, a.g.e., s.299.

Cezalandırma olumsuz bir sonuçtur. Olumsuz bir sonuç, hemen ardından gelen tepkiyi zayıflatmaya yöneliktir ki o, bu davranışın tekrarlanmasına engel olur. Cezalandırmanın, cezayı gerektiren davranışı bastırması gibi, olumsuz takviye de cezalandırmayı elemine eden tepkileri kuvvetlendirebilir.¹⁹⁷

İstenmeyen davranışların nedenlerini değerlendirmek oldukça güç bir iştir. Ancak Minor olası nedenleri bir çek-list halinde ortaya koyan istenmeyen davranışları analiz etmiştir Bunlar¹⁹⁸,

- Anlayış ve iş bilgisi problemleri,
- Duygusal problemler,
- Motivasyonel problemler,
- Fiziksel problemler,
- Ailevi problemler,
- Çalışma grubundan kaynaklanan problemler,
- Toplum ve toplumsal değerlerden kaynaklanan problemler ve,
- Çalışma koşullarından ve işin kendisinden kaynaklanan problemlerdir.

İnsan davranışını etkileyen bu nedenler işgörenin kendisinden işveren/yöneticilerden yada her ikisinden birden kaynaklanıyor olabilir.

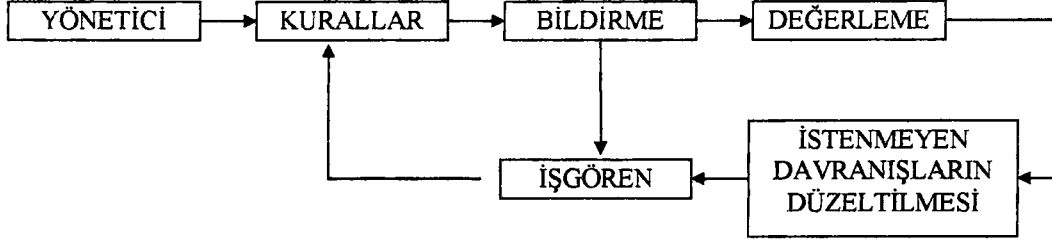
İşveren/yöneticiler hedefleri ve kuralları koyarlar ve işgörelere bu araçlarla ulaşırlar. Bu kurallar işgörelenin başarılı olmalarına yardımcı olmak ve akla gelebilecek her türlü güçlüklerle çözüm getirmek üzere konulmuş doğal bir süreçten ibarettir. Bu sürecin birinci elemanı çalışma ve davranışlara ilişkin kuralların konulmasıdır. Disiplin sürecinin ikinci önemli elemanı ise, bu kuralların tüm işgörelere iletilmesidir. İşgörelenler mutlaka bu kuralların yararlı olduğu ve iş etkinliğine yönelik olduğu konusunda ikna edilmiş olmalıdırlar. Bu sürecin üçüncü elemanı değerlendirme mekanizmasıdır. Organizasyonların pek çoğunda bu amaçla performans değerlendirme sistemlerinden yararlanılmaktadır. Nihai olarak disiplin

¹⁹⁵ Schermerhorn, a.g.e., s.204.

¹⁹⁶ Singcr, a.g.e., s.242.

¹⁹⁷ Hersey Paul and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Fifth Edition, Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey: 1988, s.257,

süreci idari cezalandırma yada motivasyon araçları ile donatılmış bir sistem ile sona erer.¹⁹⁹ Bu süreç aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.



Şekil 2 - 6 : Disiplin süreci

Disiplin uygulamaları yönetimi ön bir planı gerektirir. Disiplin uygulamaları için nelerin suç olduğu, ne şekilde cezalandırılacağı düzenlenmiş olmalı ve her bir disiplin uygulaması, suç işleyen işgörenin önceki davranışını düzelterek yönde olmalıdır.

Disiplin yönetiminde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki istenmeyen davranışların durdurulması için ne ölçüde ceza verilmesi gerektiğini önemseyen geleneksel yaklaşımlardır. “Sıcak soba” ve “ilerici disiplin” yaklaşımları geleneksel yaklaşımlar içinde yer alır.²⁰⁰

Sıcak soba yaklaşımında, bütün işgörenler hangi davranışların cezalandırılacağı konusunda önceden uyarılır ve eğer kuralları çiğnerlerse neden ve nasıl olduğuna bakılmaksızın doğrudan cezalandırılırlar. Yaklaşımın adı da sıcak bir sobaya elini değdiren kişinin o anda sıcaklığı hissetmesine benzetilmiştir.

Bu yaklaşımın üstünlüğü kişiler arasında ayırım yapmaksızın istenmeyen davranışı gösteren kişinin cezalandırılmasıdır. Doğru uygulandığında bütün işgörelere eşit davranılmış olacaktır. Hoş olmayan ayırımcılık elemine edildiğinde, işgörelere bunu anladığında ve sisteme inandığında olumlu kişisel hisler gelişecektir.

¹⁹⁸ Minor John, *The Challenge of Managing*. W.B. Saunders. Philadelphia: 1975'den Ivancevich, a.g.e., s.652.

¹⁹⁹ Ivancevich, a.g.e., ss.658-659.

²⁰⁰ Singer, a.g.e., s.242.

Bu yaklaşımın olumsuz yönü ise, kişisel yada konumsal farklılıkları dikkate almaması, çalışanlar arasındaki ayırımın yapılmasında sekteye uğramasıdır. Örneğin yeni işgörenler kuralları eski işgörenler kadar öğrenip benimsemeleri için zamana ihtiyaç duyabilirler.

İlerici disiplin yaklaşımı, özellikle üretim işletmelerinde çoğunlukla uygulanan bir yaklaşımdır. Bu tekniğin kullanılması organizasyonun disiplin uygulaması gerektiren davranışları tanımlamasını, suçun şiddetini ve meydana geliş sıklığının üzerine yapılandırılmış bir ilerici disiplin sistemin tesis etmesini ve bunu çalışanlarına yazılı olarak bildirmesini gerektirir.²⁰¹

Disiplin uygulaması bir netice olmaktan ziyade işgörenler için bir öğrenme fırsatı olmalı, verimlilik ve insan ilişkileri geliştirmek için bir araç olarak kullanılmalıdır.²⁰²

Bu temel felsefeden hareketle disiplin yönetiminde geliştirilen daha modern bir yaklaşım, olumsuz davranışların gelecekte de meydana gelmesini önlemek için düzenlenmiş yöntemlerin kullanımını sağlar. Bu yaklaşımda ise amaç, kötü performansa sahip olanları elemine etmek değil, daha verimli bir işgören olmaları için onları teşvik etmektir. Bu gruba giren disiplin uygulamaları da “pozitif disiplin “ yaklaşımları olarak bilinmektedir.²⁰³ Yapıcı disiplinin amacı cezacı bir uygulama yerine, sorunun çözümü için olumlu yönde gelişime bir fırsat yaratmaktır.²⁰⁴

Ceza ne olmalı ve işgören ne kadar cezalandırılmalıdır. Şüphesiz ki en sert ceza uygulaması işten çıkarmadır. Ancak bu ceza düzeltici bir önlem olmaktan ziyade alternatif bir çözüm olmadığına uygulanır.

Cezalandırma hakkında yapılan araştırmalarda, aşağıdaki koşullar altında cezalandırma sisteminin etkinlikle kullanılacağı öne sürülmektedir.²⁰⁵

²⁰¹ Ibid, s.243,

²⁰² Byars, a.g.e., s.444,

²⁰³ Singer, a.g.e., s.242,

²⁰⁴ Hersey, a.g.e., s.257,

1. Ceza istenmeyen davranış meydana geldikten hemen sonra uygulanmalı,
2. Çok katı yada çok nazik olunmamalı, orta karar bulunmalı,
3. Kişiyi değil, istenmeyen davranışı cezalandırmalı,
4. Ceza herkes için eşit uygulanmalı,
5. Verilen cezanın nedeni açıkça ifade edilmeli,
6. Cezanın belirli bir ödülün ardından gelmemesi gerekir.

Belki de bu koşullardan en önemlisi ceza kararı alınırken personelin değil, istenmeyen davranışın yargılanmasıdır. Bunun için de yönetici, tarafsızlığından emin olduktan sonra, meydana gelen olay ile ilgili gerçekleri dikkate almalıdır.²⁰⁶

Ceza tehdidi, bazı insanları korkutabilir ama kimseyi motive etmez. Bunun zaten sınırlı olan etkisi, ancak tehdit var olduğu sürece devam eder.²⁰⁷ Bir yönetici tarafından ceza uygulaması sonucu işi sabote etme yada gücenme gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Cezalandırmanın olumsuz duygusal davranışlara neden olduğu, yaratıcılığı yok ettiği konusunda da ikna edici deliller vardır. Ayrıca cezayı etkisiz kılan bazı durumlar da olabilir. Bunlar²⁰⁸,

- Cezalandırmanın bir sonucu olarak bir davranış bastırılmış olabilir, ancak tamamen yok edilmiş olmayabilir.
- Astlarına sık sık ceza uygulayan kişiye karşı diğerleri tarafından olumsuz görüş hakim olabilir.
- Ceza, bir başka kaynaktan alınan olumlu bir takviye ile dengelenmiş olabilir. Bazen iş arkadaşlarının desteği gibi olumlu bir değer birey için cezalandırmayı önemsemeyecek kadar güçlü bir neden olabilir. Böylece istenmeyen davranış devam eder.

Ceza uygulamasında hatırlanması gereken önemli bir nokta da seçici olmak ve doğru uygulamaktır.

²⁰⁵ Furnham, a.g.e., ss.401-402.

²⁰⁶ Geylan Ramazan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir: 1995, s.199.

²⁰⁷ Gümüş, a.g.e., s.36.

²⁰⁸ Schermerhorn, a.g.e., s.205.

2.2.4.2 Kişisel Karakteristik ile İlgili Faktörler

İş tatminini etkileyen kişisel karakteristiklerle ilgili faktörleri de; işgörenlerin yaşı, cinsiyeti, yükselme ve gelişme fırsatları, organizasyon içinde işgal edilen konum, hizmet süresi ve kişiler arası ilişkiler olarak belirtmek mümkün olabilir.

Tahmin edileceği üzere genel tablo oldukça karmaşıktır, herkesin işi eşit tatmin duyacağı şekilde olmayabilir. Özel tatmin yada tatminsizlik kalıplarına sahip belirli kişilik özellikleri vardır. Böyle bir yaklaşımla hangi grupların daha fazla tatmin duydukları sorusuna aşağıdaki bulgularla yanıt vermek mümkün olabilir.²⁰⁹

- Beyaz yakalı işgörenler, mavi yakalı işgörenlerden daha fazla tatmin duyarlar.
- Yaşlı işgörenler, genellikle genç işgörelere nazaran işlerinden daha fazla tatmin olurlar.
- İşinde uzun süre çalışan deneyimli kişiler, deneyimi daha az olan işgörelere nazaran daha fazla tatmin duyarlar.
- Kadınlar ve azınlık gruplar, erkekler ve çoğunluk gruplardan daha fazla tatminsizlik duyarlar.

2.2.4.2.1 İşgörenlerin Yaşı

Yapılan araştırmaların pek çoğunda işgörenlerin yaşları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Bu araştırmalarda yaşlı işgörenlerin, çoğu zaman işlerinden gençlerden daha fazla tatmin olduklarına dair ikna edici bulgulara rastlanmıştır. İnsanlar arasında genç ve yaşlı işgörenlerin organizasyonlarına katkıları konusunda bazı ön yargılı yaklaşımlar görülmektedir.

²⁰⁹ Greenberg, a.g.e., ss.169-170.

Yaşlı işgörenler hakkında yanlışlıklar²¹⁰;

- İşlerini yapmakta ağır kalırlar - doğru değildir. Yaşlı işgörenlerin fiziksel rahatsızlıklarla karşı karşıya kalma ve kuvvetlerinin azalma eğilimi fazladır. Bu da öncesine oranla küçük bir etki yaratabilir. Ancak onlar deneyim ve birikimleri ile sorunların üstesinden daha kolaylıkla gelebilirler.
- Değişimlere direnç gösterirler - doğru değildir. Gerçek ise her yaştaki insanların değişime direnç gösterdikleridir.
- Organizasyona maliyetleri yüksektir - doğru değildir. Deneyim ve becerilerini geliştirmiş olan yaşlı işgörenler işlerinde oldukça etkindirler. Bununla birlikte yaşlı işgörenler arasındaki işgücü devri oranı da oldukça düşüktür. Yaşlı işgörenler mevcut konumlarına sıkı sıkıya bağlıdır ve bu nedenle yeni işgören için işe alma, eğitim maliyetlerinden tasarruf sağlanmış olar.

Yaşlı işgörenlerin, işin kendilerine sunacağı beklentileri gençlerden daha azdır ve daha kolay tatmin olurlar.²¹¹

Gerçekte yaşlı işgörenlerin hizmete ilişkin kayıtları gençlere nazaran çok daha iyidir. Araştırmaların pek çoğunda devamsızlık, gecikme ve görev konusunda yaşlı işgörenlerin, diğerlerine oranla daha az sorun yarattıkları ortaya konmuştur.

Okul ortamından ayrılıp tam zamanlı bir iş gücüne katılan genç işgörenlerin yaşamlarında da bir takım değişimler meydana gelmeye başlar. Birdenbire sorumluluk üstlenirler ve organizasyon için yararlı çabalar göstererek üretime katkıda bulunmaya çalışırlar. Genç işgörenlerin pek çoğu işverenlerinin kendilerinden ne beklediğini tam olarak anlamadan işe başlamaktadır. Bu yaklaşım, iyi niyetli bir amir tarafından anlayışla karşılanabilir, fakat genç işgörenlerin çalışma kariyerlerinin başında bazı hatalar yapmaları da kaçınılmazdır.

Yaşlı işgörenlerde olduğu gibi, genç işgörenler hakkında da bazı yanlışlıklar bulunmaktadır. Bunlar da,²¹²

²¹⁰ Timm, a.g.e., ss.332-333.

²¹¹ Bennett, a.g.e., s.110.

- Saygısız ve sorumsuzdurlar. - doğru değildir. Bazı genç ve yetişkinler arasındaki sorumsuzluk ve saygısızlık havası deneyimsizlik ve sosyal erdemini yoksunluğundan kaynaklanmaktadır.
- Organizasyona uyumlara daha azdır. - doğru değildir. Doğru varsayım ise, genç işgörenlerin yalnızca kendilerini ilgilendiren konularla ilgilendiği ve organizasyonel başarı için daha az dikkat gösterdikleridir. Genel olarak bu varsayımı doğrulayan herhangi bir bulgu da yoktur.

Genç işgörenler genellikle çalışma ortamına büyük bir enerji ve okulda öğrendiklerini işlerine yansıtma arzusu ile gelirler. Bütün bunlara rağmen organizasyonların pek çoğu katı bir yapıya sahiptir ve genç işgörenlerin enerjilerini olumlu yönde geliştirmeleri ve bilgilerinden yararlanmak için işyerinde pek az bir fırsat sunarlar. Genç işgörelere olumlu meydan okuma fırsatı veren amirler, önemli başarılarla ulaşma olanağına sahip olabilirler.

2.2.4.2.2 Yükselme ve Gelişme Fırsatları

Organizasyonel yapı içerisinde her hangi bir basamaktan işe girip çalışmaya başlayan kişiler doğal olarak, nasıl bir mesleki gelişim çizgisinde ilerlediklerini bilmek ve daha sonraki aşamaya hazırlanmak isterler.²¹³ İşletme içinde kendisine uygun bir iş bulan ve bu işte çalışmaya başlayan bir işgören, kısa bir süre içinde ilerleme ve gelişmeye çalışır. İşgören bir taraftan sahip olduğu bilgi ve tecrübesini kendi deneyimleri ile geliştirmeye çalışırken, bir yandan da işletme içi ve işletme dışı eğitim programları vasıtasıyla belirli mevkilere yükselmeye gayret eder.²¹⁴

Pek çok genç insan doğrudan daimi bir işe girer ve işi ile ilgili gelişimler elde eder. Bu yaklaşımın avantajı, organizasyon hakkında çalışanlara geniş fakat yüzeysel bilgi sağlayan bölümler arası yer değiştirmenin aksine, becerilerin geliştirilmesi için daha büyük fırsatlar vermesidir. Alt kademe yönetimde bulunan genç insanlar,

²¹² Timm, a.g.e., ss.334-335.

²¹³ Ertekin, a.g.e., s.32.

²¹⁴ Aşkoğlu, a.g.e., s.55.

başkalarının işine bakmak yerine kendilerinin sahip oldukları işin gerekleri ile uyuşan teknik yada yönetsel rolleri öğrenirler.²¹⁵

Bu şekilde yükselme fırsatı yakalayan bir işgörenin kendine güveni artar, kişiliği gelişir, yetki ve sorumluluklarının artması nedeniyle çalışma isteği de artar.²¹⁶ İşletme içinde yükselme olanağının tanınması elemanları işverene ve işvereni de elemanlarına bağlayarak eğitimi ve beceri geliştirmeyi teşvik eder.²¹⁷

İyi bir kariyer planı bu yoldaki temel taşları açıkça tanımlar. Bu temel taşlar bilinçli olarak yerleştirilmiş ve ulaşma olanağı sağlanmışsa kişinin başarıya ulaşma hissi daha da kuvvetlenmiş olacaktır. Böylelikle, bu duygular kişinin bireysel tatminini ve motivasyonunu artıracaktır.²¹⁸

Organizasyonun çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar.²¹⁹ Kariyer planlama, işgücü devrinden kaynaklanan maliyetleri azaltır. Organizasyonun bir işgörenin kariyer gelişimi ile ilgileniyor olması, işgörenin kendisini organizasyonun niceliğini oluşturan bir rakam olmaktan ziyade, organizasyonun tüm planı içerisinde bir parça olduğunu hissetmesini sağlar.²²⁰

Kariyer gelişiminde eşleştirme ve süreç teorileri bulunmaktadır. Eşleştirme teorisyenleri iddialarını bireylerin ilgileri, kendini tanıma, kişilik (gereksinimler ve değerler) ve sosyo-ekonomik konumları ile onların mesleklerinin uygunluğu üzerine kurmuşlardır. Süreç teorileri, doğal olarak daha gelişimci ve dinamik eğilimli olup, her aşamadaki kariyer kararlarının verilmesinde belirginleşir. Bireyler, mesleki

²¹⁵ Attwood Margaret. *Personnel Management*, Revised Edition, McMillan Press Ltd., London: 1989, s.123.

²¹⁶ Aşıkoglu, a.g.e., ss.65-66.

²¹⁷ Pfeffer, a.g.e., s.43.

²¹⁸ Byars, a.g.e., s.272.

²¹⁹ Palmer Margaret and Kenneth T. Winters, *Fundamentals of Human Resources*, American Management Association'dan çev. Doğan Şahinler, İnsan Kaynakları, Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti. İstanbul: 1993, s.134.

²²⁰ Byars, a.g.e., s.273.

gelişimlerinin belirli aşamalarında bazı özel seçim ve fırsatlar ile karşı karşıya kalırlar.²²¹

Başarılı bir kariyer planlamasından organizasyon ve işgörenin birinci derecede bağlı olduğu amiri kadar işgörenin kendisi de sorumludur. Kariyer planlaması bir kişinin bir başkası için yapacağı bir şey değildir. Kişinin gerçekten ne istediğini sadece kendisi bilir ve bu istekler kişiden kişiye değişen beklentilerdir. Böylece kariyer planlaması için birinci derecede sorumluluk işgörenin kendisi ile ilgilidir.²²²

Eğer bir kimse kendisi için bir kariyer çizgisi belirlemiş ise hedeflerine ulaşması daha kolay olacaktır. Gerçekçi bir kariyer planlaması bireyin kendi yetenekleri doğrultusunda olan fırsat arayışlarını güçlendirir. Örneğin, bir işgören kendi bölümünde nezaretçi yada şef pozisyonunda bir boş kadro olduğunu bilirse ve kendini bu kadro için yeterli hissederse bu kariyeri elde edebilmek için büyük bir istek duyacak ve rakiplerinden sıyrılmak için çaba gösterecektir. Kariyer planlaması işgören açısından bilinçli bir çabayı gerektirir. Bu çok çalışmaktır ve kendiliğinden olmaz.

Kariyer çizgisinin planlanmasından asıl sorumlu olan bireyin kendisiyse de, organizasyon bu konuda elemanlarına çok yardımcı olabilir. Mesleki danışmanlık ve çalışma grupları çalışanların kendi yeteneklerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamasını ve bunları organizasyon içindeki ve dışındaki kariyer fırsatlarıyla karşılaştırabilmesini sağlayabilir.²²³ İnsan kaynakları yöneticisinin ilk başta gelen sorumluluklarından biri işgörenlerin gelişimine ve onların optimum potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktır.²²⁴

²²¹ Singer, a.g.e., ss.189-190.

²²² Byars, a.g.e., s.273.

²²³ Palmer, a.g.e., s.134.

²²⁴ Singer, a.g.e., s.189.

2.2.4.2.3 Organizasyonel Konum

Her işletmede işin gereklerine bağlı olarak belirli konumlar mevcuttur. Bu konumlar aynı zamanda organizasyonun hiyerarşik yapısını da oluşturan basamaklardır. Her bir konum belirli sorumlulukları gerektirdiği gibi sorumlulukları yerine getirebilme olanağını sağlayan biçimsel güç ve yetkilerle donatılmıştır. Bireye sağlanan güç ve yetkinin genişliği, onun iş görebilme kabiliyetini, yani görevini başarma hissini ve dolayısıyla işine karşı tutumunu da etkileyecektir.

Statü, işletmelerde işgören motivasyonu üzerinde oldukça etkili olan bir faktördür.²²⁵ Genel kabul gören bir görüşe göre bireyin konumu organizasyonun ne kadar yukarısında ise, o kadar fazla tatmin duymaktadır.²²⁶ Organizasyonun yüksek mevkilerin işgal eden işgörenler, ortalama olarak işlerinden daha fazla tatmin olurlar.²²⁷

Organizasyonel düzey ve tutum hakkında Tsui ve Milkovich tarafından yapılan araştırmanın bulguları, yöneticiler ve saat ücretli işgörenlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin tutumları arasında büyük farklılıklar bulunduğunu göstermektedir.²²⁸

Araştırmada işgörenlerin buldukları organizasyonel düzey ve işgörenlerin kişisel karakteristikleri ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkinliği konusundaki algılama farklılıkları test edilmektedir. Yönetim fonksiyonlarının etkinliği, işgörenlerin tatmin düzeylerinin genişliği esasına dayandırılmaktadır.

Araştırmalar organizasyonel düzeyin, kıdem yada medeni durum gibi değişkenlere nazaran olumlu çalışma tutumlarının en iyi göstergesi olduğunu ortaya koymuştur.²²⁹ Bu nedenle organizasyonel düzey ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin daha dikkate değer olduğu düşünülebilir.

²²⁵ Aşkoğlu, a.g.e., s.54.

²²⁶ Greenberg, a.g.e., s.177.

²²⁷ Bennett, a.g.e., s.111.

²²⁸ Tsui, a.g.e., ss.519-537.

²²⁹ Kossek, a.g.e., s.97.

2.2.4.2.4 Hizmet Süresi (Kıdem)

İşgörenlerin kıdemi, tatmini belirleyen faktörler içerisinde önemli bir başka değişkendir. Genel kabul gören bir yaklaşıma göre kişiler belirli iş deneyimlerinde tamamen farklı düzeylerde tatmin olabilirler.²³⁰

Uyum gösterme davranışı insanın doğasında var olan beşeri bir özelliktir. Farklı nedenlerle bulunduğu ortama, işine, çalışma arkadaşlarına, amirlerin tutum ve davranışlarına karşı uyum sağlayamayan işgörenler, işyerindeki hizmet süresi arttıkça farklı kazanımlar elde edebilir ve böylece tutumlarını değiştirebilir, uyum gösterebilirler. Bunun gerçekleştirilmesinde yönetimin kıdeme karşı duyarlılığı da önem taşımaktadır. Kamu sektörünün genelinde ve özel sektörün de pek çoğunda kıdeme dayalı terfi ve ücret politikaları uygulanmaktadır. Performansa göre ücret ve ödül uygulaması yapan pek çok işletmede dahi, kıdeme dayalı teşvik unsurları yer almaktadır. Kıdemin tanınması organizasyonel stabilitenin sağlanmasına yardımcı olur ve gelirler içerisindeki maloluş fiyatlarını en aza indirir.²³¹

Önceki araştırmalarda hizmet süresi ile işgörenlerin organizasyonlarından beklentileri arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kamu sektöründe yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, yıllar ilerledikçe işgörenlerin iş güvencesi ve disipline verdikleri önemin artış gösterdiği tespit edilmiştir.²³²

2.2.4.2.5 Kişiler Arası İlişkiler

Bir tanımlamaya göre işgören ilişkileri; işçiler ve organizasyonları, yöneticiler ve organizasyonları, işyeri ve genel istihdam ile ilgili kamu kurumları arasındaki ilişkiler olarak ifade edilmektedir.²³³

²³⁰ Furnham, a.g.e., s.297.

²³¹ Scarpello, a.g.e., s.406.

²³² İncir Gülten, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları : 401, Ankara: 1990, ss.47-49.

²³³ Brewster Chris, *Employee Relations*, McMillan Education Ltd., London: 1989, ss.3-13.

İşgören ilişkileri bu tanımda üç boyuttan incelenmektedir. İlki, işgörenlerin organizasyon içerisinde birbirleri, astları yada üstleri ile olan ilişkilerini içermektedir. Bir diğer boyut, bireyler ile organizasyonun kendisi; yani yapısı, kuralları vs. konuları kapsar. Üçüncü ve son boyut ise, yerel/merkezi yönetim ile endüstriyel ilişkileri kapsamaktadır. Bütün boyutlarıyla işgören ilişkileri organizasyonların genel amaçlarına ulaşma yeteneklerini etkilemesi bakımından önemlidir.

Her bir organizasyonun bir dizi amaçları vardır. Bunların pek çoğu önemlidir. Bazı organizasyonlar kar amaçlı iken bazılarının ise sosyal hizmet amaçları önceliklidir. Zayıf işgören ilişkileri ile bu amaçlara ulaşmak tehlikeye girebilir. Tatmin olmayan işgörenler bu tutumlarını farklı biçimlerde davranışa dönüştürebilir ve bu da üretim yada hizmetin aksamasına veya engellenmesine neden olabilir. İyi işgören ilişkileri çalışma hayatını daha zevkli kılacak, kişiler arası iletişimi olumlu yönde destekleyecek, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarına olanak sağlayacaktır.

Bir organizasyonda iyi işgören ilişkileri geliştirmeyi etkileyen bazı unsurlar vardır. Bunlardan ilki bireylerin kendi kişisel karakteristikleri ile ilgilidir. Kimi insanlar çevresiyle rahatlıkla iletişim kurabilirken, kimileri içine kapanıktır ve iletişim kurmakta güçlük çekebilir, kendilerini ifade edemeyebilirler.

İkinci olarak işin kendisi iyi işgören ilişkileri geliştirmek için engel teşkil edebilir. Bazı endüstrilerde diğerlerinden daha iyi işgören ilişkileri olduğuna ve bu iyi işgören ilişkilerinin küçük işyerlerinde ve belirli mesleklerde bulunduğu dair önemli deliller vardır.

İyi işgören ilişkilerini destekleyen bir diğer önemli faktör de organizasyonun yapısı ile ilgilidir. Büyük organizasyonlardaki işgörenler çalışma hayatlarını etkileyen olayları yönlendirme olanaklarının bulunmayışı hissi ve engel yaratan kişiler arası iletişim güçlükleri nedeniyle bazen düşük tatmin duyarlar.²³⁴ Genellikle

²³⁴ Bennett, a.g.c., s.111.

çok fazla kişinin istihdam edildiği büyük ve karmaşık organizasyonlarda iyi işgören ilişkilerinin gelişmesi kolay olmamaktadır.²³⁵

Pek çok yönetici ve işgören için işgören ilişkileri onların iş hayatlarının önemli bir parçasıdır. Bu ilişki destekleyici ve benlik geliştirici bir ilişki olmalıdır.²³⁶ Her düzeydeki yöneticiler faaliyetlerinden ve astlarının davranışlarından sorumlu tutulur. Bu yüzden, yöneticinin çalışma eğilimleri, astlarına karşı davranışları, onların motivasyonunda önemli bir rol oynar. Şunu unutmamak gerekir ki, yöneticilerin yada amirlerin kendi ihtiyaçları hakkında kayıtsız kaldığı sonucuna varmış olan işgörenler, organizasyonun ihtiyaçlarına aynı kayıtsızlıkla karşılık verirler. Onların bakış açılarını değiştirmek ise yavaş bir süreçtir. İşgörenlerin ihtiyaçlarına çok az ilgi gösteren yöneticilerin, işgörenlerinden olumlu tepki beklemeleri de mümkün olmayacaktır.

Bütün bunlardan başka iş tatminini etkileyen kişisel faktörler arasında bireylerin genel yaşam tatminlerinden söz edilmektedir. İnsanlar işleriyle ilgili olmayan konularda ne kadar fazla tatmin duyarlarsa, işleri ile de o denli fazla tatmin duyacaklardır.²³⁷

2.2.5 Tatminsizlik ve İşgören Davranışları

En önemli tatminsizlik göstergeleri, verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme oranının yüksekliği ve işgücü devrinin fazlalığı gibi durumlardır.²³⁸ Bütün bunların ötesinde işlerinde tatmin olmayan işgörenler organizasyona zararlı olma yolunda davranışlar göstermektedirler. Bu işgörenler, daha çok kazalara karışmakta, uyumsuzluk göstermekte ve şiddete yönelmektedir.²³⁹

²³⁵ Brewster, a.g.e., s.102,

²³⁶ Berkman Harold W., *The Human Relations of Management*, Dickenson Publishing Company Inc., California: 1974, s.148.

²³⁷ Greenberg, a.g.e., s.177.

²³⁸ Baykal, a.g.e., ss.48-49,

²³⁹ Byars, a.g.e., s.303,

Yüksek iş tatmini, bir işgörenin işinden kaynaklanan ödül beklentisi ile işin halihazırda sağladıkları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. İşinden tatmin olan işgörender, işbirlikçi ve iyi motive edilmiş olacaklar, tatmin olmayanlar ise diğerlerinden daha farklı olarak²⁴⁰;

- düşük kaliteli çıktı üretecek,
- işinde devamsızlık yapacak,
- tepki yollarını deneyecek,
- greve gidecek ve nihayet
- organizasyonu terk edecektir.

Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, iş tatmini her zaman performans artışına ulaşmayı gerekli kılmaz. Bir işgören oldukça yüksek iş tatminine sahip olduğu halde, hala performansı kötü olabilir. Bunun tam tersi durumda da, eğer başka bir seçenek yoksa, tatminsizlik duyan bir işgören devamsızlık yapamayacak yada organizasyonu terk edemeyecektir.

2.2.5.1 İşgücü Devri

İşgören organizasyonu terk ettiği yada değiştirmek zorunda kaldığında işgücü devri ortaya çıkar. İşgücü devri işletme açısından maliyeti çok yüksek ve istenmeyen bir durumdur. Bu maliyetler verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zamanın artışı, çalışma etkinliğinin kaybı ve diğer dolaylı maliyetlerden oluşur. İşgücü devrinin yarattığı maliyetler bir işletmenin insan kaynakları yönetimi performansının önemli bir göstergesidir.²⁴¹

Fakat işgücü devrinde önemli olan tek unsur maliyet değildir. Uzayan eğitim zamanları, aksayan programlar, diğerleri için fazla çalışma, hatalar ve henüz bilgi ve

²⁴⁰ Bennett, a.g.e., s.110.

²⁴¹ Mathis, a.g.c., s.90.

deneyimi olmayan acemi işgörenlerin organizasyonda yer alışı işgücü devri ile ilgili diğer olumsuz yönlerdir.²⁴²

İşgöreni organizasyonda tutmanın en önemli nedeni ise bir işin yerine getirilmesi sonucu gerçekleşen olumlu duygusal durum olan iş tatminini etkilemesidir.²⁴³

İşgücü devri gönüllü yada gönülsüz şekilde gerçekleşebilir. İşgören kendi rızası ile işi terk etmeye karar verdiği taktirde işgücü devri gönüllü, işletme tarafından karar verilmesi halinde ise gönülsüz olmaktadır.

Gönülsüz işgücü devri genellikle kronik hastalık, sakatlanma gibi nedenlerle bireyin iş göremeyecek duruma gelmesinden kaynaklanır. Gönüllü işgücü devri ise genel olarak yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan ve kontrol edilebilen kişisel karakteristikler yada kurumsal faktörlerden kaynaklanır. Bunların yanı sıra işgücü devri yeni bir iş bulma olanağının bulunması, daha iyi ücret, diğer endüstrilerin durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi dışsal etkenlere de bağlıdır.

İşgücü devri ile çeşitli faktörler arasındaki ilişkilerin ölçülme, analizi ve açıklanması maksadıyla pek çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların pek çoğunda iş tatminsizliği ile gönüllü işgücü devri arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.²⁴⁴ Deliller hiç kuşku bırakmamaktadır ki, bir başka iş bulma fırsatı var olduğunda tatmin ve işgücü devri ilişkilidir.²⁴⁵

İş tatminsizliğinin ve bunun sonucu olarak işgücü devrinin önemli bir kısmını ücret tatminsizliği oluşturur. Araştırmaların pek çoğu gönüllü işten ayrılma için bu husus üzerine işaret etmektedir.²⁴⁶ Oysa ki işgörenlerin seçimi, işe alınması ve

²⁴² Ibid.

²⁴³ Courtland Bovee L. et al., *Management*, McGraw-Hill Book Company, International Edition, New York: 1993, s.402.

²⁴⁴ Jain Rajeev, *Absenteeism and Labour Turnover : A Study of Textile Industry in Rajasthan*, Aalekh Publishers, Jaipur/INDIA: 1990, s.57.

²⁴⁵ Reitz, a.g.e., s.279.

²⁴⁶ Jain, a.g.e., s.58.

eğitimi için büyük zaman, çaba ve para harcanmakta, fakat genellikle bunun pek azı işgörenleri işletmede tutmak için sarf edilmektedir.²⁴⁷

2.2.5.2 Devamsızlık

İş tatmini, insanların işlerine devamlarındaki istikrarı, yani devamsızlığı etkiler. Genel olarak tatmin olan işgörenler devamlılıkta daha dzenlidirler ve beklenmeyen nedenlerle (mazeretsiz olarak) tatmin olmayan işgörenlerden daha az devamsızlık yaparlar.²⁴⁸

Devamsızlık oranı fiziksel çalışma koşullarının zayıf olduğu durumlarda artmaktadır. Aşırı sıcaklık-soğukluk, gürültü, duman, yetersiz havalandırma ve ışıklandırma gibi olumsuz çevresel faktörler ve çalışma koşulları; işletmeye karşı tutumlar, cretleme yada işin kendisinden çok daha fazla miktarda hizmeti etkilemektedir.²⁴⁹

Sıklığı ve genişliğine bağlı olarak, devamsızlık ciddi bir sorun olabilir. Devamsız kişilerin verimliliği belirgin olarak düşüktür. Fakat en önemlisi de bu kişiler darbe etkisine sahiptirler ve birlikte çalıştıkları diğer kişilerin de verimliliklerini azaltırlar.²⁵⁰

İşe devamsızlık bir işgören için küçük bir sorun olabilir. Ancak bir faaliyetin yürümesi için işe alınmış on işgörenden iki yada nn işine gelmemesi, işin aksamasına neden olabilir. Bu da pek çok yönden kayıp demektir.

Her işletmede belirli bir oranda devamsızlık olabilir. İşgörenler hastalanabilir yada iş başında iken yapamayacakları özel durumları olabilir Bu genellikle tasarlanmamış bir durumdur. Buna rağmen, pek çok devamsızlık kaçınılabilir

²⁴⁷ Augustine Joseph C., "Human Resources Turnover". Joseph J. Famularo, *Handbook of Human Resources Administration*, Second Edition McGraw-Hill Book Company, New York: 1986, s.61-2.

²⁴⁸ Schermerhorn, a.g.e., s.145.

²⁴⁹ Sternhagen C.J., "Absenteeism and Tardiness". Joseph J. Famularo, *Handbook of Human Resources Administration*, Second Edition McGraw-Hill Book Company, New York: 1986, s.60-3,4.

türdendir. İşyerindeki işgörenlerin nispeten küçük bir miktarı toplam devamsızlık içerisindeki önemli yeri işgal ederler.²⁵¹ Araştırmalar şunu göstermiştir ki, nispeten tatmin olmayan işgörenlerin her bir yıl içerisinde gerek işe geç gelme ve gerekse tam gün devamsızlıkta oldukça fazla sayıda kayıtlarına rastlanmıştır. Bağımlılık analizleri de toplam iş tatmini ile devamsızlığın sıklığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Tatmin olmayan işgörenler, tatmin olan işgörenlerden önemli ölçüde fazla devamsızlığa sahiptirler.²⁵²

Yaşlı işgörenlerin, gençlere nazaran devamsızlık oranlarının daha düşük olduğu da araştırmalardan elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Devamsızlık aynı zamanda işgörenlerin birinci derecede bağlı oldukları amirler ile ilişkilerinin olumsuz yada zayıf olduğu durumlarda da artış eğilimi göstermektedir.²⁵³

2.2.5.3 Sağlık Sorunlarının Artışı

İş tatminsizliği işgörenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da yol açmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların arttığı yapılan çalışmalardan görülmüştür. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar iş tatminsizliğinden de kaynaklanmaktadır. Kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları ile iş tatminsizliği arasında önemli denebilecek ilişkiler de yapılan araştırmaların bulgularındandır.

2.2.6 İş Tatminini Artırmak İçin Neler Yapılabilir ?

Sosyal sorumluluk taşıyan bir organizasyonun amacı yalnızca çıktılar için yüksek performans düzeyine ulaşmak değil, aynı zamanda üyelerinin yüksek düzeyde iş tatmini sağlamalarına yardımcı olmaktır.

²⁵⁰ Honey Peter, *Problem People and How To Manage Them*. Second Edition. Institute of Personnel and Development, London: 1996, s.27.

²⁵¹ Mathis, a.g.e., s.88.

²⁵² Reitz, a.g.e., s.277.

²⁵³ Sternhagen, a.g.c., s.60-4.

Yöneticiler uzun yıllardan beri özendirici personel politikaları ile teşvik primlerinin işgörenlerde çalışma arzusunu neden artırmadığını merak etmişlerdir. Oysa, daha gerçekçi ve objektif personel politikalarının saptanması sürekli bir motivasyon elde edilmesinde başlıca etmen olacaktır.²⁵⁴ Bunun için de çalışanlara organizasyon için önemli ve değerli oldukları hissettirmeleri gereklidir. İnsan kaynakları bölümleri işi çekici, tatmin edici yapmak için farklı pek çok olumlu adımlar atabilirler.²⁵⁵ Fakat, açık bir şekilde ifade edilmedikçe ve işgörenler tarafından iyice anlaşılmadıkça bilinen en iyi insan kaynakları politikalarına da sahip olsanız, olumlu etkilerini görmek mümkün olmayacaktır.²⁵⁶

Organizasyonların sağlıklı bir psikolojik sözleşme ve üyeleri için iş tatmini yaratabilmeleri için tek yol, onlara yüksek kaliteli çalışma ortamı sağlamaktır.²⁵⁷ Bir başka deyişle, yüksek düzeyde iş tatminini sağlamanın en etkin yollarından birisi çalışma hayatının kalitesini artırmaktır.

2.2.7 Çalışma Hayatının Kalitesi

18. yüzyıla kadar insanlar uzun saatler boyunca sıkıntılı koşullar altında çok ağır görevlerde çalışmışlardır. Bütün yaşamlarında ciddi sarsıntılardan büyük zararlar görmüşler ve genç yaşta ölmüşler, zaman zaman korkunç felaketler yaşamışlardır. Fakat hiç kimse işgörenlerin bu durumunu çözülmesi gereken bir problem olarak görmemiş, aksine bunun doğal, kaçınılmaz bir durum olduğunu kabul etmişlerdir.²⁵⁸ Ancak 18. yüzyılın sonlarından itibaren toplumsal gelişmelere paralel olarak iş ortamında ve sosyal yaşamda insanların beklentileri gün geçtikçe değişim gösteren bir süreç içine girmiştir. Bu değişimler ise onların çalışma hayatından beklentilerini etkilemiştir. Bir organizasyonun sahip olduğu en değerli girdisi olan insan faktörünün bu beklentilerine yöneticilerin kayıtsız kalmaları mümkün değildir.

²⁵⁴ Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, a.g.e., s.269.

²⁵⁵ Courtland, a.g.e., s.403.

²⁵⁶ Battenheim Edger M., "Employee Handbooks", Joseph J. Famularo, *Handbook of Human Resources Administration*, Second Edition McGraw-Hill Book Company, New York: 1986, s.73-1.2.

²⁵⁷ Schermerhorn, a.g.e., ss.51-55.

²⁵⁸ Kornblum William and Joseph Julian, *Social Problems*, Seventh Ed., Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey: 1992, s.3.

Yöneticilerin bu değişimlere ayak uydurmaları ve hatta değişimlerin önünde gitmeleri gerekmektedir. Bu da yönetim uygulamalarında ve personel politikalarında bazı esaslı değişiklikleri gerekli kılmaktadır.

Organizasyonun verimlilik ihtiyacı ile işgörenlerin işyerinin insancillaştırılması isteklerinin birleştirilmesi suretiyle her iki amaca yönelik yeni bir insan kaynakları felsefesi üretmişlerdir. Çalışma hayatının kalitesi olarak adlandırılan bu felsefe işgörelere sahip oldukları özel yeteneklerini kullanma fırsatı vermek suretiyle kişisel gelişimi, organizasyona bağlılığı ve dolayısıyla verimliliği artırmaktadır.²⁵⁹

Bu kavram; insanlar, onların çalışmaları ve kariyer yollarının çizildiği organizasyon hakkında farklı bir bakış açısına yönlendiren bir kavramdır. İş hayatının kalitesi, insanların işlerini yaparken iş tatmini ile yüksek verimliliğe ulaştıracak belirgin amaçlar tesis edilmesine olanak sağlar.²⁶⁰

Yönetim bilimleri tarihinde oldukça eski bir geçmişi olan ve verimli bir çalışma ortamı yaratan çalışma hayatında kalite yaklaşımı giderek daha fazla ilgi çekmektedir.²⁶¹

Kaliteli bir çalışma hayatının varlığından söz edebilmek için bazı ölçütler bulunması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu ölçütler şunlar olabilir.²⁶²

- İşin kısa ve uzun vadede, bir insan tarafından güvenilir, istenilen şekilde yapılabilmesi için gerekli koşulların varlığı,
- İşin, insanda tedaviye gerek gösterecek herhangi bir somatik bozukluğa yol açmadan yapılabilir olması,
- İşin psişik açıdan bireyin kendini iyi hissetmesi konusunda bir engel oluşturmaması ve işten hoşnutluğu artırıcı nitelikte olması,

²⁵⁹ Courtland, a.g.c., s.413.

²⁶⁰ Schermerhorn, a.g.c., s.51.

²⁶¹ Ertekin, a.g.c., s.28.

²⁶² Tınar M.Y. ve B. Taylan, *Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılması Konusunda Türkiye'deki Öncelikler*, 2 nci Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını, Ankara: 1989, s.62,

- İşin, çalışan bireyin kişiliğinin gelişmesine katkıda bulunması,
- İşin, birey ve toplum tarafından işi yapacak kişilerin durumuna uygunluk açısından kabul edilebilirliği.

Robert Levering ve Milton Moskowitz tarafından yayınlanan “The 100 Best Companies to Work for in America” adlı eserde birkaç on yıl öncesindeki son basımdan bu yana Amerikan çalışma hayatının kalitesinde büyük bir gelişme olduğu ifade edilmektedir. Bu gelişmeler, kadınların ve azınlıkların artması, çevresel gereksinimlere duyarlılık ve işgören sağlığı hakkında artan bilinçlenme gibi farklı boyutlarda yer almaktadır. Bu listede küçükten büyüğe sıralanan firmaların ortak göstergeleri olan olumlu işyeri eğilimleri şunlardır.²⁶³

- Daha fazla işgören katılımı,
- Ailevi konulara daha fazla duyarlılık,
- Servetin daha fazla paylaşılması,
- Daha fazla arkadaşlık ve eğlence,
- Yöneticiler ve işgörenler arasında daha fazla güven.

Özellikle iş hayatının kalitesini doğrudan etkileyen yönetsel mükemmellik faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.²⁶⁴

- Katılım ; karar vermede sorumluluğun her seviyedeki insanlarca paylaşılmasını sağlar.
- Güven ; insanlara işlerinde daha fazla serbestlik vermek için işlerin, sistemlerin ve yapıların yeniden düzenlenmesini içerir.
- Kuvvetlendirme ; çalışma performansına uygun ve adil bir ödül sistemi yaratma ile ilgilidir.
- Duyarlılık ; daha memnuniyet verici ve bireysel gereksinimlere hizmet edebilen iş düzenlemelerinin yapılmasını kapsar.

²⁶³ Schermerhorn, a.g.c., ss.55-56.

²⁶⁴ Schermerhorn, a.g.c., s.55.

Çalışma hayatının kalitesini artırma yaklaşımlarından biri işgörenlere farklı işler sunan ve işi daha fazla meydan okuyucu yapan yatay (horizontal) genişletme, yani “iş genişletme” yaklaşımıdır.²⁶⁵ İş genişletme, işgörenleri işleri yada bir işin gerektirdiği birden fazla işlemi yapabilecek biçimde yetiştirerek planlı bir değişiklik sistemine sokma faaliyetidir.²⁶⁶ İş genişletme bir kısım görevleri genişletmek suretiyle daha geniş faaliyet alanı elde etme olanağı sağlar.²⁶⁷ İş genişletme metodları arasında en çok uygulanan işgörenlerin yatay transferler ile farklı, ilginç işlerde çalıştırılmalarıdır. İş rotasyonu olarak adlandırılan bu yöntem genellikle organizasyona daha geniş bir perspektiften bakış açısı kazandırmak maksadıyla yöneticilere uygulanır.²⁶⁸

Bir diğer yaklaşım ise, verilen bir konum nedeniyle sorumlulukların artması suretiyle işin dikey (vertical) genişliğini artıran “iş zenginleştirme” yaklaşımıdır. İş zenginleştirmenin anlamı ise; planlama, organizasyon, kontrol ve değerlendirme sorumlulukları ilave ederek işin derinliğini artırmayı ifade eder.²⁶⁹ İşin zenginleştirilmesi işlere daha çok sorumluluk, özerklik ve meydan okumalar, zorluklar, kamçılayıcılar eklenmesini içerir. Bu etkenler, sorumluluk, başarı, takdir edilme, fark edilme, tanınma, ilginç bir iş, ilerleme ve kişisel gelişim fırsatlarını içerir.²⁷⁰ Bu yaklaşım da, işgörenlere işlerini daha iyi yapabilmeleri konusunda daha fazla karar verme gücü sağlayan kendi kendini yöneten çalışma takımlarında uygulanır.²⁷¹

İşin zenginleştirilmesi kavramının özünde, genellikle yönetim ile ilişkilendirilmiş gerçek görevlerin alt kademelerdeki işgörenlere aktarılması vardır.²⁷² İş zenginleştirme ve otonom grup çalışması, çalışanlar için yaptıkları çalışma hakkındaki kararlara katkıda bulunma fırsatları verir. Bu organizasyonel karar vermede direkt işgören katılımının bir biçimidir.²⁷³

²⁶⁵ Courtland, a.g.e., s.413.

²⁶⁶ Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, a.g.e., s.269.

²⁶⁷ Mathis, a.g.e., s.95.

²⁶⁸ Courtland, a.g.e., s.413.

²⁶⁹ Mathis, a.g.e., s.95.

²⁷⁰ Anthony, a.g.e., s.53.

²⁷¹ Courtland, a.g.e., s.413.

²⁷² Anthony, a.g.e., s.54.

²⁷³ Attwood, a.g.e., s.77.

Montaj hatlarındaki gibi sistemli bir biçimde düzenlenmiş, sıkı bir disiplin altına alınmış işler için yapılan zenginleştirmelerde başarılı olmak zor olabilir. Bunu şu şekilde genelleşirebiliriz. Ağır bir şekilde teknoloji bağımlısı olan çalışma gruplarında katılımcı yönetimi başarmak için işin zenginleştirilmesi girişimi başarısız olabilir.

2.3 Araştırmanın Modeli

İradi olarak seçilen bir işletmede çalışan personelin organizasyonlarından beklentilerini belirlemek, belirli kriterlere göre iş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri ve tatmin düzeylerini analiz etmek, nihayet çalışma hayatına ilişkin sorunlarını ortaya koymak için aşağıdaki adımlar izlenecektir.

Birincil kaynaklardan bilgi toplamak amacıyla anket formu düzenlenecektir. Anket formlarından elde edilen bilgiler ile varsayımların çözümlenebilmesi için bilinen iki yol vardır. Bunlardan birincisi mantıksal çözümlene teknikleri ve diğeri ise matematiksel/istatistiksel tekniklerdir.

Mantıksal teknikler ile yapılan çözümlenelerin, “el yordamı, göz kararı” olarak nitelendirilebilecek bir güvence sağlayacağı ileri sürülebilir. Bu nedenle araştırmanın güvenilirliğini artırmak için matematiksel/istatistiksel tekniklerden yararlanılacaktır.

İlk adımda, işletmede çalışan personel, sosyal ve demografik özellikleri dikkate alınarak kümelendirilecektir.

İkinci aşamada her bir küme için, organizasyonel beklentilere ilişkin önermelere verilen sayısal değerlerden yararlanılmak suretiyle frekans tabloları oluşturulacaktır. Bu aşamada faktör puan yöntemi (ordinal ölçek) ile beklenti öncelikleri belirlenecektir.

Üçüncü aşamada, sosyal ve demografik ayrımlara göre tasnif edilen küme karakteristiklerinin, işgörenlerin işin farklı yönlerine ilişkin tutumları üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek üzere $\alpha=0.10$ güven aralığında χ^2 (ki-kare) testi uygulanacaktır. Hesaplanan değerler, tablo değerleri ile karşılaştırılarak H_0 hipotezi yorumlanacaktır. Bu aşamada, sunulan önermelere katılım düzeylerini ifade eden sayısal değerlerden hareketle, her bir küme için işin farklı yönleri üzerindeki tatmin düzeyleri belirlenecektir. Bunun için de;

KESİNLİKLE KATILYORUM	ifadesi	ÇOK YÜKSEK TATMİN,
KATILYORUM	ifadesi	YÜKSEK TATMİN,
KARARSIZIM	ifadesi	VASAT TATMİN,
KATILMIYORUM	ifadesi	DÜŞÜK TATMİN,
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	ifadesi	ÇOK DÜŞÜK TATMİN

olarak değerlendirme yapılacaktır.

Son aşamada ise araştırma kapsamındaki personel çalışma hayatına ilişkin sorunları, önem düzeyine göre yansıtılacak; bu maksatla da ikinci aşamada olduğu gibi yine faktör puan yönteminden yararlanılacaktır.

2.4 Örneklem Süreci

Araştırmamızda 1998 Nisan ayı itibarıyla Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren bir özel sektör sanayi işletmesi rastlantısal olarak seçilmiş olup, bünyesinde toplam 114 personel bulunmaktadır.

İşletmenin tümü üzerinde genelleme yapabilmek ve araştırmanın güvenilirliğini artırabilmek amacıyla, işletmede çalışan tüm personel örnekleme dahil edilmiştir.

Ancak işletme personelinin bir kısmının izinli, istirahatli, dış görevde vs. nedenlerle işletmede bulunmayışı nedeniyle işletmenin personel envanterinde kayıtlı 114 kişiden 100'ü ile çalışma yapılabilmiş olup, tüm değerlendirmeler yaklaşık % 88

'lik mevcut içinde yer alan personelin anket formlarına yansıttıkları görüşleri çerçevesinde yapılmıştır.

2.5 Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlar $\alpha=0.10$ güven aralığında sınanacaktır.

HİPOTEZ (H1o) : Organizasyondaki konumları, çalışanların yaptıkları iş hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HİPOTEZ (H2o) : İşgörenlerin hizmet süreleri, yaptıkları iş hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HİPOTEZ (H3o) : Organizasyondaki konumları, çalışanların ücret yönetimi hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HİPOTEZ (H4o) : Ücret düzeyleri, çalışanların ücret yönetimi hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HİPOTEZ (H5o) : Hizmet süreleri, çalışanların iş arkadaşları ile ilişkileri hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HİPOTEZ (H6o) : Hizmet süreleri, çalışanların nezaretçileri ile ilişkileri hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HİPOTEZ (H7o) : Yaş grupları, çalışanların nezaretçileri ile ilişkileri hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HİPOTEZ (H8o) : Yaş grupları, çalışanların yönetim uygulamaları hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HİPOTEZ (H9o) : Organizasyondaki konumları, çalışanların terfi ve gelişme fırsatları hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HİPOTEZ (H10o) : Öğrenim düzeyleri, çalışanların terfi ve gelişme fırsatları hakkındaki tutumlarını etkilemez.

2.6 Gerekli Bilgi Türleri

Teorik yaklaşımlardan ve önceki uygulamalardan yararlanarak gerekli olan bilgilerin üç grupta sınıflandırılabilceği söylenebilir.

Birinci grupta deneklerin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi aylık gelir dilimi, iş yerindeki kıdemi ve organizasyon piramidinde işgal ettiği konum (statü) gibi sosyal ve demografik özelliklerine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

İkinci grupta, toplam iş tatminini etkilediği varsayılan; işin kendisi, ücret yönetimi, çalışma arkadaşları, astları ve üstleri ile ilişkiler, yönetim biçimi ve terfi fırsatları gibi faktörlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Nihayet son grupta ise işgörenlerin organizasyonlarından beklentileri ve çalışma hayatına ilişkin sorunlarının bilinmesine ihtiyaç bulunduğu söylenebilir.

Ayrıca işletme hakkında genel bilgiler ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin bilgiler araştırmaya katkı sağlayacaktır.

Verilerin bilgisayar ortamında matematiksel/istatistiksel tekniklerle çözümlenebilmesi için, belirlenen test istatistiğine uygun istatistiki çözümlenme paket programlarına da ihtiyaç duyulabilir. Bunun için özel olarak hazırlanmış SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) yada, STATGRAPH adlı paket programlarından yararlanılabilir. Microsoft Excell programında istatistiki çözümlenme olanağı bulunmakla birlikte, istendiğinde kullanıcı tarafından da özel programlar geliştirilebilir.

2.7 Bilgi Kaynakları

Araştırmanın ön çalışmasında, araştırmanın amacı ve araştırma problemi ile doğrudan ilgili literatür taraması yapılmış ve ODTÜ, BİLKENT, DOE ve KOCAELİ üniversiteleri kütüphanelerinde bulunan ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır.

Yine teorik kısmın güncel bilgilerle desteklenmesinde yurt içi ve yurt dışı ikincil kaynaklara İnternet aracılığı ile ulaşmak mümkündür.

Personelin işlerine karşı tutum ve düşüncelerini ise ikincil kaynaklardan elde etmek mümkün değildir. Her ne kadar bu konuda gerek kamu ve gerekse özel sektörün farklı işletmelerinde uygulamalar sonucu elde edilen bilgiler ikincil kaynaklardan sağlanabiliyor olsa da, bu bilgiler zaman, mekan vb. gibi pek çok faktöre göre değişir olduğundan, yalnızca yöntem hakkında bilgi sağlamak açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

Bu nedenle, bu araştırmada işgörenlerin işlerine karşı tutum ve düşüncelerini, yani iş tatminlerini ölçmek ve işletme hakkında genel bilgileri elde edebilmek amacıyla birincil kaynaklara başvurulacaktır.

2.8 Bilgi Toplama Yöntemi

İkincil kaynaklardan bilgi toplama faaliyeti kütüphane araştırması şeklinde yapılacaktır. (Ancak elinde olanak bulunanlar için bilgisayar ortamında İnternet aracılığı ile de ikincil kaynaklara ulaşma şansı bulunabilir.)

Bu maksatla yerli ve yabancı kaynaklar, akademik araştırmalar ve süreli yayınlar incelenerek gerekli bilgiler derlenecektir.

Birincil kaynaklardan bilgi toplama faaliyeti ise iki aşamada gerçekleştirilecektir.

Birinci aşamada işletme hakkındaki genel bilgileri elde etmek amacıyla işletme yöneticileri ile görüşme yapılacaktır.

İkinci aşamada ise işgörenlerin işlerine karşı tutum ve düşünceleri hakkında bilgileri toplamak için anket yöntemi uygulanacak, ayrıca yüz yüze görüşme

olanakları doğrultusunda elde edilecek bilgiler derlenecektir. Bu maksatla da üç bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

Birinci bölüm, işgörenlerin sosyal ve demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış 7 adet çoktan seçimli sorudan ibarettir.

İkinci bölüm 6 alt kısımda incelenmiş olup, verilen önermelere ne ölçüde katılıp katılmadığını yada bir başka ifade ile kabullenme/reddetme yoğunluğunu yansıtan beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte;

KESİNLİKLE KATILYORUM ifadesi 1 rakamı ile,
KATILYORUM ifadesi 2 rakamı ile,
KARARSIZIM ifadesi 3 rakamı ile,
KATILMIYORUM ifadesi 4 rakamı ile,
KESİNLİKLE KATILMIYORUM ifadesi 5 rakamı ile sembolize edilmiştir.

Birinci kısımda, doğrudan işin kendisine yönelik; iş güvencesi, iş yükü ve iş - zaman ilişkilerini vurgulayan 7 adet ifadeye yer verilmiştir.

İkinci kısımda ücretleme ve maddi teşvik unsurlarına ilişkin 6 adet önerme ile işgörenlerin ücret tatminine ilişkin tutumları sorgulanmıştır.

Üçüncü kısımda işgörenlerin çalışma arkadaşları ile ilişkileri ve çalışma ortamındaki psikolojik atmosferi sorgulayan 5 adet ifadeye yer verilmiştir.

Dördüncü kısımda, üçüncü kısımdaki atmosferin, işgörenlerin doğrudan bağlı oldukları amir/nezaretçileri ile ilişkileri açısından sorgulanmasına yönelik 8 adet önermeden oluşmaktadır.

Beşinci kısımda, işletmedeki yönetim biçimini, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararların alınmasındaki fonksiyonlarını sorgulayan 6 adet önerme sunulmuştur.

Altıncı kısımda, işletmedeki terfi ve gelişme olanakları ile yönetimin terfi politikasına karşı işgörenlerin tutumunu sorgulamaya yönelik olarak 5 adet ifadeye yer verilmiştir.

Üçüncü bölüm 2 alt kısımda incelenmiş olup, birinci kısımda işgörenlerin organizasyonlarından beklentilerini içeren 9 adet kritere yer verilmiş ve bunlardan beş adedinin önem sırasına göre işaretlenmesi istenmiştir. İkinci kısımda ise işgörenlerin çalışma hayatında karşılaşılabilecekleri sorunlara ilişkin 12 adet ifade sunulmuş ve bunlardan beş adedinin önem sırasına göre işaretlenmesi istenmiştir.

2.9 Bilgi Toplama Yönteminin Sınanması

Birincil kaynaklardan bilgi toplamak üzere hazırlanan anket formunda mümkün olduğunca açık ve kolay anlaşılabilir ifadelere yer verilmiştir.

İşletme yöneticileri ile görüşme aşamasında, anket formunda gerek biçimsel ve gerekse içerik olarak işletmenin yapısına uygun olmayan önermeler bulunduğu tespit edilirse, bu önermeler anket formundan çıkarılmak ve gerekli düzenlemeler yapılmak suretiyle anket formuna son şekli verilecektir.

3. BÖLÜM : ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ VE ULAŞILAN SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1 Anket Uygulanan İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

Uygulamanın gerçekleştirildiği işletme, Kocaeli ili merkez ilçe sınırları içerisinde konuşlu bulunmaktadır. İşletme sermayesinin tamamı yabancı kaynaklı olup, bu bölgede 1993 yılında tesislerini üretime geçirmiştir.

- Türkiye’de aynı iş kolunda Manisa bölgesinde konuşlu bir başka işletme faaliyet göstermekte ve her iki işletme ülke pazarının ortalama %50’sine sahip bulunmaktadır.

Fabrikada üretim tam otomasyon iki hat üzerinden sürdürülmekte, sekizer saatlik vardiya sistemi ile günün yirmi dört saatinde faaliyetine devam etmektedir. Üretimde bilgisayar destekli dizayn (CAD) ve bilgisayar destekli üretim (CAM) sistemi kullanılmaktadır.

İşletmede oldukça basit ve sade bir organizasyon yapısı bulunduğu söylenebilir. Genel olarak organizasyon yapısı üst yönetim grubu, idari kısımlar ve üretim kısmından oluşmaktadır. Üretim kısmı içerisinde, vardiya personeli çalışma grupları (takımlar) olarak bölünmüştür. Ayrıca üretime destek sağlayan (elektrik, kalıp, bakım vb.) küçük atölyeler bulunmaktadır. Her bir vardiya, bir vardiya amiri (tim lideri) nezaretinde 13-15 kişilik teknisyen grubundan oluşan takımlardan ibarettir.

İşletmenin yönetim uygulamalarında alt kademe çalışanlarının ve özellikle teknik personelin katılımını teşvik etmek üzere düzenlenmiş bazı uygulamaların bulunduğu söylenebilir. Bunlardan bazıları; dilek sistemleri, sözlü/yazılı öneri sistemleri ve her vardiya dönüşümünde aksatılmadan uygulanan grup toplantıları olarak sayılabilir.

Personelin mesleki ve kişisel gelişimine katkıda bulunmak üzere bir eğitim birimi ve kadrolu bir eğitim sorumlusu bulunmaktadır. Ayrıca tüm personele açık olmak ve bedeli firma tarafından finanse edilmek suretiyle bölgedeki bir eğitim kurumundan yabancı dil eğitimi sunulmaktadır. Ancak özellikle üretim bölümünde çalışmanın çok yorucu oluşu ve eğitimin mesai saatleri dışında verilmesi nedeniyle bu bölümde görevli personelin büyük bir kısmı bu eğitime devam edememişlerdir.

İşletmede performans değerlendirme sistemi başta olmak üzere konum, öğrenim ve kıdem gibi faktörler de göz önüne alınmak suretiyle ücret belirlemesi yapılmaktadır. Ücret düzenlemeleri esas olarak yılda bir kez yapılan performans değerlendirme sonuçlarına dayandırılmakta, ayrıca dört ayda bir enflasyona göre ilave artışlar sağlanmaktadır. Çıplak ücret dışında yasal katkı programlarının (sigorta, emeklilik primi, sağlık giderleri vs.) yıllık ikramiye, hediye çeki, yemek, servis, eğitim olanakları gibi katkı programları da uygulanmaktadır.

3.2 Anket Uygulanan Denekler İle İlgili Genel Bilgiler

3.2.1 Organizasyon İçindeki Konumları

Firma personelinin organizasyon içindeki konumları ve bu konumlarda bulunan personel sayısı aşağıdaki Tablo 3 –1 de gösterilmiştir.

Tablo 3 - 1 : Çalışanların organizasyon içerisindeki konumlarına göre dağılımları

KONUM	SAYI
TEKNİSYEN	72
KISIM YÖNETİCİSİ	11
BÜRO ELEMANI	10
BÖLÜM YÖNETİCİSİ	7
TOPLAM	100

* (Denek sayısı tam 100 olduğundan Tablolarda ayrıca yüzde (%) oranları gösterilmemiştir.)

3.2.2 Öğrenim Düzeyleri

Araştırma kapsamına giren firma personelinin 5'i ilk ve orta okul, 57'si lise ve dengi okullar, 38'i ise üniversite düzeyinde öğrenim görmüşlerdir. Aşağıdaki Tablo 3 – 2'de de görüleceği üzere teknisyenlerde lise ve dengi düzey, diğer idari personel ve yönetici personelde ise üniversite düzeyinde öğrenim görmüş personel en büyük kümeyi oluşturmaktadır. Bu durumda genel olarak firmada çalışan personelin öğrenim durumunun yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 2 : Çalışanların öğrenim düzeylerine göre dağılımları

İŞGÖRENLER	ÖĞRENİM DÜZEYLERİ			TOPLAM
	İLK-ORTA	LİSE/DENGİ	ÜNİVERSİTE	
TEKNİSYEN	5	53	14	72
İDARİ VE YÖNETİCİ PER.	0	4	24	28
TOPLAM	5	57	38	100

Not : İki yıllık Meslek Yüksek Okulları ve Lisans Üstü öğrenimler Üniversite düzeyi içerisinde değerlendirilmiştir.

3.2.3 Hizmet Süreleri (Kıdem)

Araştırmanın yapıldığı firmanın Türkiye'ye 1993 yılında gelmiş olması nedeniyle, çalışanların büyük bir kısmı öncesinde başka işyerlerinde çalışmış olmalarına rağmen bu işyerindeki hizmet süreleri en fazla 5,5 yıldır. Bu nedenle kıdem durumları dar bir skala içerisinde sınıflandırılmışlardır. Tablolarda görüldüğü üzere en büyük kümeyi işletmenin kuruluşu ile birlikte işe başlayanların oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 3 : Genel konumsal ayırıma göre hizmet süreleri dağılımı

İŞGÖRENLER	HİZMET SÜRELERİ			TOPLAM
	0 - 1 YIL	1 – 3 YIL	3 YILDAN FAZLA	
TEKNİSYEN	5	20	47	72
İDARİ VE YÖNETİCİ PER.	2	10	16	28
TOPLAM	7	30	63	100

Tablo 3 - 4 : Yaş grupları ayırımına göre hizmet süreleri dağılımı

YAŞ GRUPLARI	HİZMET SÜRELERİ			TOPLAM
	0 - 1 YIL	1 - 3 YIL	3 YILDAN FAZLA	
18 - 29	3	13	24	40
30 - 39	3	14	36	53
40 ve daha fazla	1	3	3	7
TOPLAM	7	30	63	100

Tablo 3 - 5 : Öğrenim düzeyleri ayırımına göre hizmet süreleri dağılımı

ÖĞRENİM DÜZEYLERİ	HİZMET SÜRELERİ			TOPLAM
	0 - 1 YIL	1 - 3 YIL	3 YILDAN FAZLA	
İLK VE ORTA	1	1	3	5
LİSE VE DENĞİ	2	16	39	57
ÜNİVERSİTE	4	13	21	38
TOPLAM	7	30	63	100

3.2.4 Ücret Düzeyleri

Ücret düzeyleri çalışanların bordro üzerinde yazılı rakamları üzerinden değerlendirilmiş olup, ikramiye, prim, hediye çeki gibi katkılar dahil edilmemiştir. Tabloların incelenmesi sonucu konum, kıdem ve öğrenim düzeyi arttıkça ücret düzeylerinin arttığı söylenebilir.

Tablo 3 - 6 : Organizasyon içindeki konumları ayırımına göre ücret dağılımı

İŞGÖRENLER	ÜCRET DİLİMLERİ (milyon TL.)			TOPLAM
	000 - 150	150 - 250	250'den fazla	
TEKNİSYEN	13	57	2	72
KISIM YÖNETİCİSİ	0	2	9	11
BÜRO ELEMANI	1	2	7	10
BÖLÜM YÖNETİCİSİ	0	0	7	7
TOPLAM	14	61	25	100

Tablo 3 - 7 : Öğrenim düzeyleri ayırımına göre ücret dağılımı

İŞGÖRENLER	ÜCRET DİLİMLERİ (milyon TL.)			TOPLAM
	000 - 150	150 - 250	250'den fazla	
İLK - ORTA	3	2	0	5
LİSE VE DENĞİ	9	45	3	57
ÜNİVERSİTE	2	14	22	38
TOPLAM	14	61	25	100

Tablo 3 - 8 : Hizmet süreleri ayırımına göre ücret dağılımı

İŞGÖRENLER	ÜCRET DİLLİMLERİ (milyon Tl.)			TOPLAM
	000 - 150	150 - 250	250'den fazla	
0 - 1 YIL	0	6	1	7
1 - 3 YIL	7	16	7	30
3 YILDAN FAZLA	7	39	17	63
TOPLAM	14	61	25	100

3.2.5 Medeni Durum

Tablo 3 - 9 : Medeni durum dağılımları

PERSONEL SAYISI	MEDENİ DURUMLARI		TOPLAM
	EVLİ	BEKAR	
	75	25	100

3.2.6 Cinsiyet Durumu

Tablo 3 - 10 : Cinsiyet dağılımları

PERSONEL SAYISI	CİNSİYET DURUMLARI		TOPLAM
	ERKEK	BAYAN	
	92	8	100

3.3 İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Analizi

Anket formunun 3. Bölümünün 1. Kısımında katılımcılara, çalışanların organizasyonlarından beklentilerine ilişkin bir dizi önerme verilmiş ve bu önermelerden yalnızca 5 adedinin önem sırasına konması istenmiştir. Bu kısımda elde edilen veriler dört aşamada değerlendirilmiştir.

Birinci aşamada 3.1 nolu kısımda verilen önermelerden her birine aşağıdaki şekilde faktör kodu verilmiştir.

- (A) Tatmin edici adil bir ücret sistemi
- (B) İşimi yaptığım sürece sürekli bir iş güvencesi
- (C) İşyerinde amirler ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler
- (D) Çalışanların kararlara belli oranda katılması
- (E) Başarılı olanlara terfi etme fırsatlarının açık olması
- (F) İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi
- (G) Adil bir disiplin (ödül ve ceza) sisteminin işletilmesi
- (H) Organizasyon içinde doğru, hızlı ve açık bilgi akışı
- (I) Sıkı kontrol ve denetim altında tutulmamak, serbest olmak

İkinci aşamada önem dereceleri belirlenmiş her bir faktör bilgisayar ortamında değerlendirilerek aşağıdaki tablo hazırlanmıştır. Sunulan dokuz adet önermeden yalnızca beş adedinin önem sırasına dizilmesi istendiğinden, işaretlenmeyen seçenekler tabloda 6-9 olarak gösterilmiştir.

Üçüncü aşamada satırlardaki eşitliği gidermek için Tartılı Toplam Değerler yöntemi uygulanmış ve birden başlamak üzere her satıra bir katsayı verilerek hücre frekansları ile bu katsayılar çarpılmış, böylelikle her bir faktörün toplam puan değeri ($\sum fd$) hesaplanmıştır.

Dördüncü ve son aşamada $\sum fd$ değerleri kendi aralarında bir sıralamaya tabi tutulmuştur. $\sum fd$ değeri en küçük olan faktör en önemli faktör olacağından önem sırası dizilimi, faktör değerleri küçükten büyüğe doğru yapılmıştır.

3.3.1 Konumsal Ayırma Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 11 : Teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	SEÇENEKLER								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	21	32	8	2	5	2	1	1	0
2	20	18	13	6	3	9	2	1	0
3	12	6	15	8	9	10	4	5	3
4	2	4	7	8	12	14	5	10	10
5	6	2	12	9	10	8	7	8	10
6-9	11	10	17	39	33	29	53	47	49

Tablo 3 - 12 : Teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması (Faktörlerin toplam puan değerleri)

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	21	32	8	2	5	2	1	1	0
2	2	40	36	26	12	6	18	4	2	0
3	3	36	18	45	24	27	30	12	15	9
4	4	8	16	28	32	48	56	20	40	40
5	5	30	10	60	45	50	40	35	40	50
6-9	6	66	60	102	234	198	174	318	282	294
$\sum fd$		201	172	269	349	334	320	390	380	393

Tablo 3 - 13 : Teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin beklentilerinin önem sırasına göre dizilimi.

		SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
ÖNEM SIRASI		2	1	3		5	4			

Teknisyen konumunda bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Sürekli bir iş güvencesi, (B)
2. Tatmin edici adil bir ücret sistemi, (A)
3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, (C)
4. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi ve, (F)
5. Başarılı olanları terfi fırsatlarının açık olması. (E)

Aynı işlemler diğer konumlardaki personel için de tekrarlandığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3 - 14 : İdari ve Yönetici konumunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER								
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	9	9	5	1	3	0	0	1	0
2	2	12	6	16	4	0	6	4	6	2
3	3	6	9	12	12	18	12	3	9	3
4	4	4	0	8	16	24	32	8	0	20
5	5	5	5	15	20	10	25	10	30	20
6_9	6	54	72	36	78	66	48	126	90	102
Σ fd		90	101	92	131	121	123	151	136	147
ÖNEM SIRASI		1	3	2		4	5			

İdari ve Yönetici konumunda bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
2. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
3. Sürekli bir iş güvencesi (B)
4. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)
5. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)

Konumsal ayırma göre hazırlanan tabloların karşılaştırılması sonucu görüleceği üzere, teknisyen konumundaki işgörenlerin değerlendirmelerinde ilk sırayı sürekli bir iş güvencesi beklentisi yer alırken, idari ve yönetici konumunda bulunan personelin değerlendirmesinde ücret beklentisinin ilk sırada yer aldığı söylenebilir.

3.3.2 Hizmet Süresi Ayırımına Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 15 : Birinci hizmet yılı içerisinde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	2	2	1	1	1	1	0	1	0
2	2	2	2	4	0	2	0	0	4	0
3	3	0	0	6	6	3	3	0	3	0
4	4	4	4	0	4	8	4	0	8	4
5	5	0	5	0	10	0	5	0	5	5
6_9	6	18	12	12	6	12	18	42	0	30
Σ fd		26	25	23	27	26	31	42	21	39
ÖNEM SIRA		4	3	2		5			1	

Birinci hizmet yılı içerisinde bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Doğru, hızlı ve açık bir bilgi akışı (H)
2. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
3. Sürekli bir iş güvencesi (B)
4. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
5. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)

Tablo 3 - 16 : 1 – 3 yıl arası hizmet süresi bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	10	9	6	1	0	2	1	1	0
2	2	12	20	10	8	2	2	4	2	0
3	3	15	9	21	12	9	12	3	3	6
4	4	8	4	8	12	16	32	0	24	16
5	5	5	10	35	5	20	20	15	15	25
6_9	6	36	30	18	102	108	66	138	108	114
Σ fd		86	82	98	140	155	134	161	153	161
ÖNEM SIRA		2	1	3	5		4			

1 – 3 yıl arası hizmet süresi bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Sürekli bir iş güvencesi (B)
2. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
4. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)
5. Çalışanların kararlara katılması (D)

Tablo 3 - 17 : 3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	18	30	6	1	7	0	0	1	0
2	2	38	20	28	8	2	20	4	4	2
3	3	27	18	30	18	33	33	12	15	6
4	4	0	8	28	32	48	52	28	16	40
5	5	30	0	40	50	40	40	30	45	40
6_9	6	66	90	108	204	144	126	264	252	252
Σ fd		179	166	240	313	274	271	338	333	340
ÖNEM SIRA		2	1	3		5	4			

3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Sürekli bir iş güvencesi (B)
2. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)

3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
4. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)
5. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)

Hizmet sürelerine ayırımına göre beklentilerin incelendiği tabloların karşılaştırılması sonucu birinci hizmet yılı içerisinde bulunan personelin iletişim ve iyi ilişki beklentilerinin ilk sıralarda yer aldığı, buna karşın daha kıdemli olanların ise iş güvencesi ve ücret beklentilerinin öncelikli olduğu söylenebilir.

3.3.3 Yaş Grupları Ayırımına Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 18 : 18 – 29 yaş grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	10	20	5	0	3	1	1	0	0
2	2	20	20	10	6	4	14	6	0	0
3	3	21	6	18	18	15	18	6	9	9
4	4	4	0	20	12	16	48	12	24	24
5	5	20	15	35	20	30	15	10	20	35
6_9	6	48	30	72	144	120	66	174	162	144
Σ fd		123	91	160	200	188	162	209	215	212
ÖNEM SIRA		2	1	3		5	4			

18 – 29 yaş grubunda bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Sürekli bir iş güvencesi (B)
2. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
4. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)
5. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)

Tablo 3 - 19 : 30 – 39 yaş grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	18	17	8	3	5	1	0	1	0
2	2	26	20	30	8	2	10	2	6	2
3	3	21	21	33	12	30	18	9	15	0
4	4	8	16	16	32	48	32	12	16	32
5	5	15	0	30	45	25	50	35	45	20
6_9	6	60	90	54	150	120	138	234	186	240
Σ fd		148	164	171	250	230	249	292	269	294
ÖNEM SIRA		1	2	3		4	5			

30 – 39 yaş grubunda bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
2. Sürekli bir iş güvencesi (B)
3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
4. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)
5. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)

Tablo 3 - 20 : 40 yaşının üzerinde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	2	4	0	0	0	0	0	1	0
2	2	6	2	2	2	0	0	0	2	0
3	3	0	0	6	6	0	6	0	0	3
4	4	0	0	4	4	8	8	4	0	4
5	5	0	0	10	0	5	5	0	5	15
6_9	6	12	12	6	18	24	12	36	24	12
Σ fd		20	18	28	30	37	31	40	32	34
ÖNEM SIRA		2	1	3	4		5			

40 yaşının üzerinde bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Sürekli bir iş güvencesi (B)
2. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)

3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
4. Çalışanların kararlara katılması (D)
5. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)

Yaş grupları ayırımına göre beklentilerin incelendiği tabloların karşılaştırılması sonucu orta yaş grubundaki personelin ücret beklentilerinin ilk sırada, buna karşın birinci ve üçüncü yaş grubunda bulunanların ise ücret beklentilerinin ikinci sırada yer aldığı söylenebilir.

3.3.4 Ücret Dilimleri Ayırımına Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 21 : Birinci gelir diliminde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	5	4	2	0	0	1	1	1	0
2	2	8	10	4	4	2	0	0	0	0
3	3	6	3	12	3	0	9	6	0	3
4	4	4	0	4	0	20	12	4	8	4
5	5	0	5	5	5	15	5	10	5	20
6_9	6	12	18	24	60	30	36	48	60	48
Σ fd		35	40	51	72	67	63	69	74	75
ÖNEM SIRA		1	2	3		5	4			

150 milyon TL'na kadar ücret diliminde bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
2. Sürekli bir iş güvencesi (B)
3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
4. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)
5. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)

Tablo 3 - 22 : 150 - 250 milyon TL. gelir diliminde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	19	29	6	2	4	1	0	0	0
2	2	30	28	28	8	4	18	4	2	0
3	3	30	15	33	27	27	21	6	18	6
4	4	4	16	24	28	36	52	16	28	40
5	5	25	5	55	45	35	40	25	40	35
6_9	6	66	48	78	180	180	138	288	234	252
Σ fd		174	141	224	290	286	270	339	322	333
ÖNEM SIRA		2	1	3	5		4			

150 - 250 milyon TL arası ücret diliminde bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Sürekli bir iş güvencesi (B)
2. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
4. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)
5. Çalışanların kararlara katılması (D)

Tablo 3 - 23 : 250 milyon TL.'nın üzerindeki gelir diliminde bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	6	8	5	1	4	0	0	1	0
2	2	14	4	10	4	0	6	4	6	2
3	3	6	9	12	6	18	12	3	6	3
4	4	4	0	8	20	16	24	8	4	16
5	5	10	5	15	15	10	20	10	25	15
6_9	6	42	66	36	72	54	48	108	78	96
Σ fd		82	92	86	118	102	110	133	120	132
ÖNEM SIRA		1	3	2		4	5			

250 milyon TL'nin üzerindeki ücret diliminde bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
2. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)

3. Sürekli bir iş güvencesi (B)
4. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)
5. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)

Ücret dilimleri ayırımına göre beklentilerin incelendiği tabloların karşılaştırılması sonucu alt ve üst ücret dilimlerinde bulunan personelin ücret beklentilerinin ilk sırada, buna karşın orta ücret diliminde bulunanların ise ücret beklentilerinin ikinci sırada yer aldığı söylenebilir.

3.3.5 Öğrenim Durumu Ayırımına Göre İşgörenlerin Organizasyonlarından Beklentilerinin Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 24 : İlk ve orta öğrenim grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0
2	2	4	2	4	0	0	0	0	0	0
3	3	0	0	9	0	6	0	0	0	0
4	4	0	4	0	0	8	4	4	0	0
5	5	0	0	0	0	0	5	0	5	15
6_9	6	0	6	0	30	6	18	24	24	12
Σ fd		7	14	13	30	20	27	28	29	27
ÖNEM SIRA		1	3	2		4	5			

İlk ve orta öğrenim grubunda bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
2. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
3. Sürekli bir iş güvencesi (B)
4. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)
5. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)

Tablo 3 - 25 : Lise ve dengi öğrenim grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	18	26	7	2	2	1	0	1	0
2	2	32	28	24	14	2	10	4	0	0
3	3	24	21	27	15	18	30	15	12	9
4	4	4	8	24	12	36	56	16	28	44
5	5	25	0	45	50	40	30	25	30	40
6_9	6	54	48	84	180	186	126	246	234	210
Σ fd		157	131	211	273	284	253	306	305	303
ÖNEM SIRA		1	2	3	5		4			

Lise ve dengi öğrenim grubunda bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
2. Sürekli bir iş güvencesi (B)
3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
4. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)
5. Çalışanların kararlara katılması (D)

Tablo 3 - 26 : Üniversite düzeyi öğrenim grubunda bulunan personelin organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	9	13	6	1	6	1	1	1	0
2	2	16	12	14	2	4	14	4	8	2
3	3	18	6	21	21	21	12	0	12	3
4	4	8	4	12	36	28	28	8	12	16
5	5	10	15	30	15	20	30	20	35	15
6_9	6	66	78	54	102	72	78	174	114	174
Σ fd		127	128	137	177	151	163	207	182	210
ÖNEM SIRA		1	2	3		4	5			

Üniversite düzeyi öğrenim grubunda bulunan işgörenler için beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
2. Sürekli bir iş güvencesi (B)
3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)

4. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)
5. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)

Öğrenim durumları ayırımına göre beklenti önceliklerinin benzer özellikte olduğu söylenebilir.

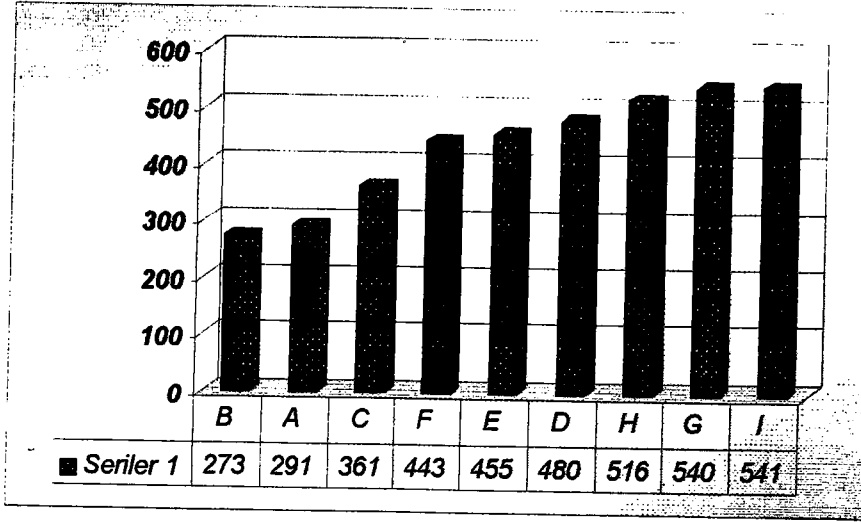
Tablo 3 - 27 : Ankete katılan tüm personelin (ayırimsız) organizasyonlarından beklentilerinin önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	1	30	41	13	3	8	2	1	2	0
2	2	52	42	42	16	6	24	8	8	2
3	3	42	27	57	36	45	42	15	24	12
4	4	12	16	36	48	72	88	28	40	60
5	5	35	15	75	65	60	65	45	70	70
6_9	6	120	132	138	312	264	222	444	372	396
Σ fd		291	273	361	480	455	443	541	516	540
ÖNEM SIRA		2	1	3	6	5	4	8	7	9

Ankete katılan tüm işgörenlerin (ayırimsız) genel olarak beklenti önceliklerinin aşağıdaki şekilde olduğu söylenebilir;

1. Sürekli bir iş güvencesi (B)
2. Tatmin edici adil bir ücret sistemi (A)
3. Amirler ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler (C)
4. İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi (F)
5. Başarılı olanlara terfi fırsatlarının açık olması (E)
6. Çalışanların kararlara belli oranda katılması (D)
7. Organizasyon içinde doğru, hızlı ve açık bilgi akışı(H)
8. Adil bir disiplin (ödül ve ceza) sisteminin işletilmesi(G)
9. Sıkı kontrol ve denetim altında tutulmamak, serbest olmak(I)

Ankete katılan personelin (ayırimsız) beklenti önceliklerinin grafiksel gösterimi aşağıdadır.



Grafik 3 - 1 : Beklenti önceliklerinin grafiksel gösterimi

Herhangi bir kritere göre ayırım yapılmaksızın, ankete katılan tüm personelin organizasyonlarından beklentilerine ilişkin yanıtlarının değerlendirilmesi sonucu iş güvencesinin birinci öncelikli beklenti olması dikkat çekicidir. Bu beklentinin birinci öncelikte yer alması iki şekilde açıklanabilir. Bunlardan birincisi; ülkemizdeki istihdam olanaklarının işgörenlere yeterince seçme şansı vermemesi, bu nedenle işin kaybedilmesi sonucu sosyal ve ekonomik sorunların ortaya çıkması olarak açıklanabilir. Bir diğer açıklama ise bireylerin sahip oldukları ile olmak istedikleri karşılaştırması biçiminde değerlendirilebilir. Bu durumda ise organizasyonun, üyelerine bekledikleri biçimde bir güvence sağlamadığı ve çalışanların bu beklentinin arayışı içerisinde oldukları düşünülebilir.

3.4 İş Tatmini Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Anket formunun 2. Bölümünde katılımcılara iş tatmini üzerinde etkili olduğu varsayılan faktörlere ilişkin bir dizi önermeler verilmiştir. Katılımcılara bu önermelerin her biri için, kabul düzeyini gösteren 5'li Likert ölçeği üzerinden her birinin sayı değerini hizalarındaki parantez içerisine yazmaları istenmiştir. Katılım düzeylerini gösteren ölçek değerleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

KESİNLİKLE KATILİYORUM	(1)
KATILİYORUM	(2)
KARARSIZIM	(3)
KATILMIYORUM	(4)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	(5)

Katılımcıların her bir önermeye verdikleri değerler bilgisayar ortamına aktarılmış olup, elde edilen veriler dört aşamada değerlendirilmiştir.

Birinci aşamada belirli kriterlere göre kümelendirilen gruplar için, anket formundan elde edilen verilerden hareket ederek frekans tabloları hazırlanmış ve gözlenen değerler (N_{ij}) tespit edilmiştir. Ayrıca her bir küme için, her bir grupta sunulan önermelere katılım düzeyini belirlemek üzere küme elemanlarının ilgili grupta yer alan önermelere verdikleri sayı değerlerinin toplamı (Σx) küme frekanslarının toplamına (Σf) bölünmüştür. Bu surette elde edilen sayı o kümenin tatmin puanı olarak kabul edilmiştir. Tatmin puanı ile tatmin düzeyi arasında negatif ilişki mevcut olup, puan azaldıkça tatmin düzeyinin fazlaştığı söylenebilir.

İkinci aşamada aşağıdaki formül ile her bir göze için beklenen değerler (N'_{ij}) hesaplanmıştır.

$$\text{Beklenen değer } (N'_{ij}) = \text{Sütun toplamı} \times \text{Satır toplamı} / \text{Genel toplam}$$

Üçüncü aşamada ,belirli kriterlere göre gruplandırılan kümeler arasında iş tatminine ilişkin çeşitli faktörler bakımından $\alpha=0.10$ güven aralığında ilişki bulunup bulunmadığını test etmek için χ^2 (ki-kare) testi uygulanmıştır.

Dördüncü aşamada ise χ^2 test istatistiği sonucu elde edilen değer aşağıdaki formül ile hesaplanan serbestlik derecesi (S_d) dikkate alınarak tablo değeri ile karşılaştırılmış ve H_0 hipotez testi yapılmıştır.

$$\text{Serbestlik derecesi } (S_d) = (\text{Satır sayısı} - 1) \times (\text{Sütun sayısı} - 1)$$

3.4.1 İşin kendisinden duyulan tatminin analizi

Bu bölümde doğrudan işin kendisine ilişkin aşağıda ifade edilen önermeler verilmiştir. Bu önermelerden farklı kategorilere göre kümelendirilen işgörenlerin; işin fiziksel özellikleri itibarıyla güçlüğü, çeşitliliği, sürekli bir iş güvencesi, iş/zaman ilişkilerine yönelik tutumları değerlendirilmiştir.

- 1 Niteliklerime uygun, önemli ve yararlı bir iş yaptığıma inanıyorum ()
- 2 İşimi yaparken sürekli aynı faaliyetleri tekrarlamıyorum. ()
- 3 İşim oldukça ilginç ve zevklidir. ()
- 4 Günün sonunda fazlaca yorgunluk hissetmiyorum. ()
- 5 Yaptığım işin sonuçlarını görebiliyorum ve bu beni mutlu ediyor. ()
- 6 Görevlerimi yerine getirdiğim sürece işten atılma endişesi duymuyorum. ()
- 7 İşimi belirlenen zamanda rahatlıkla bitirebiliyorum. ()

Tablo 3 - 28 : Konumsal ayırıma göre işin kendisine karşı tutumların analizi

KONUMLARI	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ (Σx/Σf)
TEKNİSYEN	153	200	61	67	23	504	2,22
	150,48	203,04	64,80	63,36	22,32		
İDARİ VE YÖNETİCİ PERSONEL	56	82	29	21	8	196	2,20
	58,52	78,96	25,20	24,64	8,68		
TOPLAM	209	282	90	88	31	700	2,21

NOT : (Σx) değerlerini tespit etmek maksadıyla katılım düzeylerinin frekans değerleri, sayı değerleri ile çarpılmış ve kümülatif toplamları alınmıştır.

ÖRNEK : Teknisyen konumunda bulunan işgörenler için (Σx) değerini tespit etmek üzere;

Kesinlikle katılıyorum seçeneğine verilen yanıt adedi	153 x 1= 153
Katılıyorum seçeneğine verilen yanıt adedi	200 x 2= 400
Kararsızım seçeneğine verilen yanıt adedi	61 x 3 = 183
Katılmıyorum seçeneğine verilen yanıt adedi	67 x 4 = 268
Kesinlikle katılmıyorum seçeneğine verilen yanıt adedi	23 x 5 = 115
Toplam (Σx)	= 1119
Teknisyenler için işin kendisine ilişkin tatmin düzeyi	= 1119/504 = 2,22

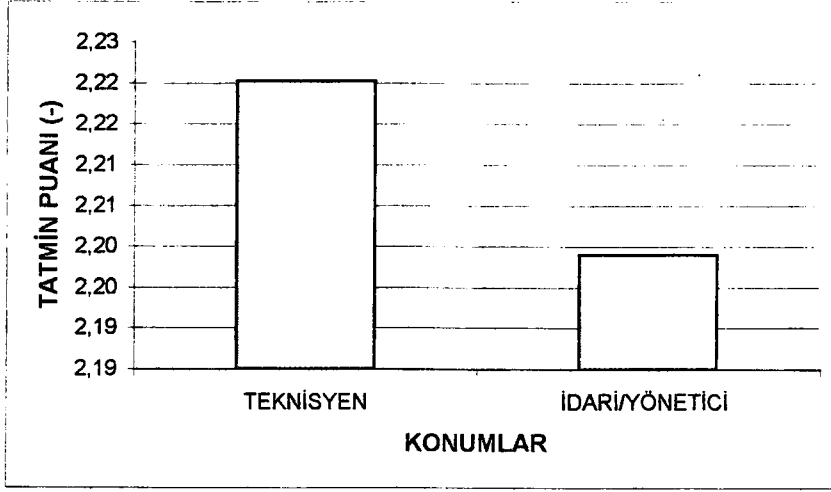
GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N' _{ij})	N _{ij} - N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N'_{ij})^2}{N'_{ij}}$
153	150.48	2.52	6.3504	0.0422
56	58.52	-2.52	6.3504	0.1085
200	203.04	-3.04	9.2416	0.0455
82	78.96	3.04	9.2416	0.1170
61	64.80	-3.80	14.4400	0.2228
29	25.20	3.80	14.4400	0.5730
67	63.36	3.64	13.2496	0.2091
21	24.64	-3.64	13.2496	0.5377
23	22.32	0.68	0.4624	0.0207
8	8.68	-0.68	0.4624	0.0533

HİPOTEZ (H_{1o}) : Organizasyondaki konumları, çalışanların yaptıkları iş hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	1,93
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	7,78
SERBESTLİK DEREJESİ	4
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H _{1o}	KABUL

Hesaplanan değer, tablo değerinden küçük olduğundan ($\chi^2_1 < \chi^2_2$) H_{1o} hipotezi kabul edilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede farklı konumlarda bulunan personelin işin kendisine ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olmadığı söylenebilir.

Tablo 3 - 28'de görüleceği üzere işin kendisine ilişkin değerlendirmede; teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin tatmin puanlarının 2.22, idari ve yöneticilerin 2.20 ve genel tatmin puanının 2.21 olduğu söylenebilir. Konumsal ayırma göre işin kendisinden duyulan tatmin aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 3 - 2 : Konumsal ayrıma göre işin kendisinden duyulan tatmin

Tablo 3 - 29 : Hizmet süreleri ayrıma göre işin kendisine karşı tutumların analizi

KONUMLARI	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ (ΣN/Σf)
İLK 3 YIL	55	111	43	39	11	259	2,38
	77,33	104,34	33,30	32,56	11,47		
3 YILDAN FAZLA	154	171	47	49	20	441	2,12
	131,67	177,66	56,70	55,44	19,53		
TOPLAM	209	282	90	88	31	700	2,21
	131,67	177,66	56,70	55,44	19,53		

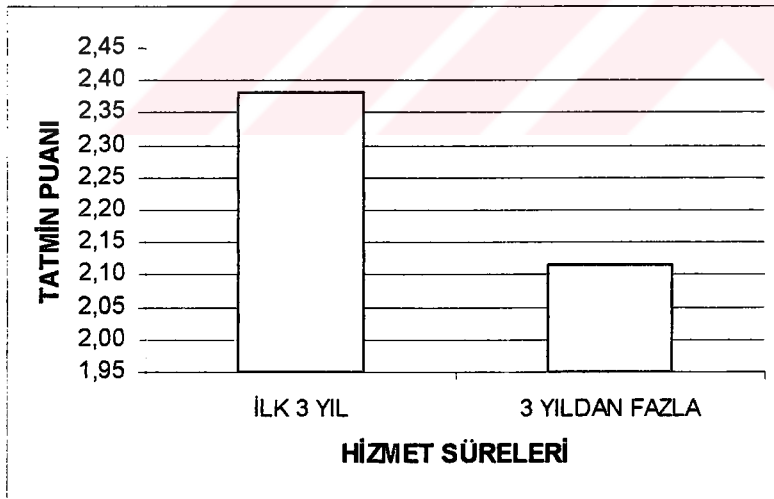
GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N' _{ij})	N _{ij} - N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N'_{ij})^2}{N'_{ij}}$
55	77,33	-22,33	498,6289	6,4481
154	131,67	22,33	498,6289	3,7870
111	104,34	6,66	44,3556	0,4251
171	177,66	-6,66	44,3556	0,2497
43	33,30	9,70	94,0900	2,8255
47	56,70	-9,70	94,0900	1,6594
39	32,56	6,44	41,4736	1,2738
49	55,44	-6,44	41,4736	0,7481
11	11,47	-0,47	0,2209	0,0193
20	19,53	0,47	0,2209	0,0113

HİPOTEZ (H_{2o}) : İşgörenlerin hizmet sürelerinin artışı, çalışanların yaptıkları iş hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	17,4472
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	7,78
SERBESTLİK DERECESESİ	4
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H2o	RED

Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük olduğundan ($\chi^2_1 > \chi^2_2$) H2o hipotezi reddedilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede çalışan personelin hizmet sürelerine göre işin kendisine ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 29'da görüleceği üzere işin kendisine ilişkin değerlendirmede; 2,12 puan ile hizmet süresi 3 yıldan fazla olan personelin tatmin düzeyinin, hizmet süresi ilk 3 yıl içerisinde olanlardan (2,38 puan) daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda işin kendisi yönünden kıdemli işgörenlerin, kıdemi az olanlara nazaran daha fazla tatmin duydukları söylenebilir. Hizmet süresi ayırımı göre işin kendisinden duyulan tatmin aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 3 - 3 : Hizmet süresi ayırımı göre işin kendisinden duyulan tatmin

3.4.2 Ücret yönetiminden duyulan tatminin analizi

Bu bölümde işletmede çalışan personele takdir edilen ücret ve katkı programlarına ilişkin aşağıda ifade edilen önermeler verilmiştir. Bu önermelerden farklı kategorilere göre kümelendirilen işgörenlerin; ücretin yeterliliği, ücret sisteminin eşitliği, aynı ve nakdi katkı programlarına yönelik tutumları değerlendirilmiştir.

- 1 Yaşam standartlarına göre aldığım ücret yeterlidir. ()
- 2 Diğer işyerlerinde benzer işe ödenenden daha iyi ücret alıyorum. ()
- 3 Yaptığım işin yoğunluğuna göre hak ettiğim ücreti aldığımı inanıyorum. ()
- 4 Temel ücret dışında sağlanan yararlar (yemek, servis, primler, ikramiyeler, sosyal hizmetler vs.) oldukça tatmin edicidir. ()
- 5 İşyerimizde performansı yüksek olan personel performansı düşük olanlardan daha fazla gelir elde eder. ()
- 6 İşyerimizde aynı işi yapanlar benzer ücret alırlar. (eşit işe eşit ücret ilkesi) ()

Tablo 3 - 30 : Konumsal ayırma göre ücret yönetimine karşı tutumların analizi

KONUMLARI	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ (Σx/Σf)
TEKNİSYEN	78	187	71	60	36	432	2,51
	84,96	176,40	80,64	58,32	31,68		
İDARİ VE YÖNETİCİ PERSONEL	40	58	41	21	8	168	2,40
	33,04	68,60	31,36	22,68	12,32		
TOPLAM	118	245	112	81	44	600	2,48

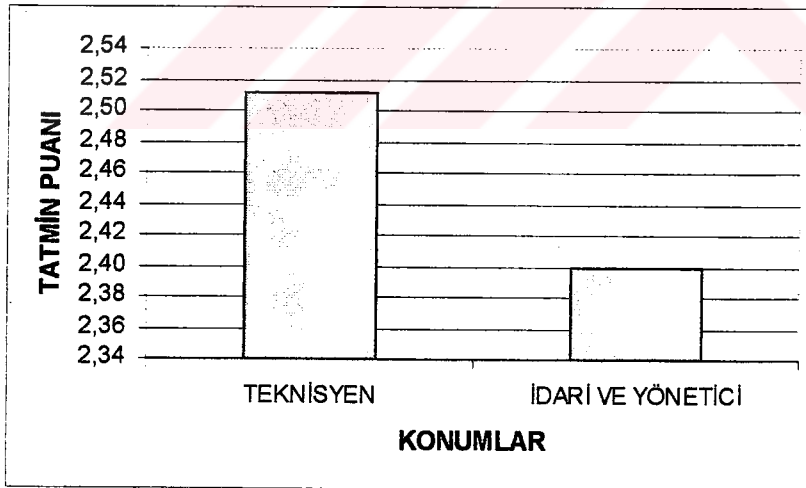
GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N' _{ij})	N _{ij} - N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N'_{ij})^2}{N'_{ij}}$
78	84,96	-6,96	48,4416	0,5702
40	33,04	6,96	48,4416	1,4662
187	176,40	10,60	112,3600	0,6370
58	68,60	-10,60	112,3600	1,6379
71	80,64	-9,64	92,9296	1,1524
41	31,36	9,64	92,9296	2,9633
60	58,32	1,68	2,8224	0,0484
21	22,68	-1,68	2,8224	0,1244
36	31,68	4,32	18,6624	0,5891
8	12,32	-4,32	18,6624	1,5148

HİPOTEZ (H3o) : Organizasyondaki konumları, çalışanların ücret yönetimi hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	10,7036
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	7,78
SERBESTLİK DERECEŚİ	4
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H3o	RED

Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük olduğundan ($\chi^2_1 > \chi^2_2$) H3o hipotezi reddedilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede farklı konumlarda bulunan personelin ücret yönetimine ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3 – 30’da görüleceği üzere ücret yönetimine ilişkin değerlendirmede; 2.51 puan ile teknisyenlerin, idari ve yönetici personelden (2.40 puan) daha az tatmin duydukları, genel tatmin puanının 2.48 olduğu söylenebilir. Konumsal ayırıma göre ücret tatmini aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 3 - 4 : Konumsal ayırıma göre ücret tatmini

Tablo 3 - 31 : Ücret dilimleri ayırımına göre ücret yönetimine karşı tutumların analizi

ÜCRET DÜZEYLERİ	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ (Σx/Σf)
150 MİLYON TL'YE KADAR	16	37	7	13	11	84	2,60
	16,52	34,30	15,68	11,34	6,16		
150 - 250 MİLYON ARASI	66	155	73	48	24	366	2,48
	71,98	149,45	68,32	49,41	26,84		
250 MİLYON TL'DEN FAZLA	36	53	32	20	9	150	2,42
	29,50	61,25	28,00	20,25	11,00		
TOPLAM	118	245	112	81	44	600	2,48

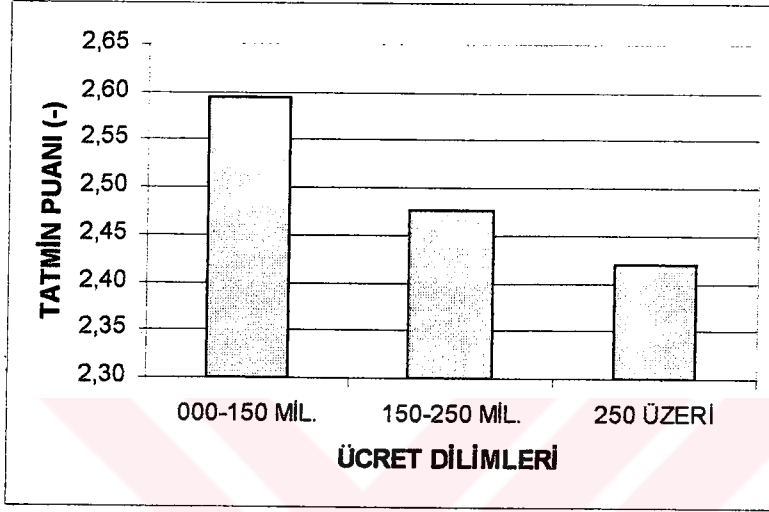
GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N' _{ij})	N _{ij} - N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N'_{ij})^2}{N'_{ij}}$
16	16,52	-0,52	0,2704	0,0164
66	71,98	-5,98	35,7604	0,4968
36	29,50	6,50	42,2500	1,4322
37	34,30	2,70	7,2900	0,2125
155	149,45	5,55	30,8025	0,2061
53	61,25	-8,25	68,0625	1,1112
7	15,68	-8,68	75,3424	4,8050
73	68,32	4,68	21,9024	0,3206
32	28,00	4,00	16,0000	0,5714
13	11,34	1,66	2,7556	0,2430
48	49,41	-1,41	1,9881	0,0402
20	20,25	-0,25	0,0625	0,0031
11	6,16	4,84	23,4256	3,8029
24	26,84	-2,84	8,0656	0,3005
9	11,00	-2,00	4,0000	0,3636

HİPOTEZ (H_{4o}) : Ücret düzeyleri, çalışanların ücret yönetimi hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	13,9256
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	13,36
SERBESTLİK DERECEŚİ	8
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H _{4o}	RED

Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük olduğundan ($\chi^2_1 > \chi^2_2$) H_{4o} hipotezi reddedilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede farklı ücret dilimlerinde bulunan personelin ücret yönetimine ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 31'de görüleceği üzere ücret yönetimine ilişkin değerlendirmede; 2,42 puan ile 250 milyon üzeri ücret diliminde bulunan personelin en yüksek ve 2,60 puan ile ilk 150 milyon diliminde bulunan personelin en düşük tatmin puanına sahip oldukları, ücret düzeyinin artışı ile düzenli bir ücret tatmini artışı bulunduğu söylenebilir.



Grafik 3 - 5 : Ücret dilimleri ayırımına göre ücret tatmini

3.4.3 Çalışma arkadaşları ile ilişkilerden duyulan tatminin analizi

Bu bölümde işletmede çalışan personelin çalışma arkadaşları ile ilişkilerine ilişkin aşağıda ifade edilen önermeler verilmiştir. Organizasyon içerisinde hizmet süresi arttıkça bireylerin iş arkadaşları ile daha iyi ilişkiler geliştireceği, birbirlerine bağlılığın ve yardımlaşmanın artacağı varsayılmaktadır. Anket formlarında verilen yanıtlardan hareketle işgörenlerin hizmet sürelerine göre iş arkadaşları ilişkilerine yönelik tutumları değerlendirilmiştir.

- 1 Çalışma arkadaşlarım birbirine yardımcı olur. ()
- 2 İşe geldiğimizde herkes birbiri ile selamlaşır, hatırımı sorar. ()
- 3 Sorunlarımızı iş arkadaşlarımızla aramızda rahatlıkla görüşebiliriz. ()
- 4 Çalışma grubumuz isteyebileceğim en iyi gruptur. ()
- 5 Çalışanlar arasında her zaman tatlı bir rekabet vardır. ()

Tablo 3 - 32 : Hizmet süreleri ayırımına göre çalışma arkadaşları ile ilişkilere karşı tutumların analizi

HİZMET SÜRELERİ	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ (Σx/Σf)
İLK 3 YIL	57	77	33	20	8	195	2.21
	67.47	81.51	28.86	12.09	5.07		
3 YILDAN FAZLA	116	132	41	11	5	305	1.88
	105.53	127.49	45.14	18.91	7.93		
TOPLAM	173	209	74	31	13	500	2.00

GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N' _{ij})	N _{ij} - N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N'_{ij})^2}{N'_{ij}}$
57	67,47	-10,47	109,6209	1,6247
116	105,53	10,47	109,6209	1,0388
77	81.51	-4.51	20,3401	0,2495
132	127,49	4,51	20,3401	0,1595
33	28.86	4,14	17,1396	0,5939
41	45.14	-4,14	17,1396	0,3797
20	12,09	7,91	62,5681	5,1752
11	18.91	-7,91	62,5681	3,3087
8	5,07	2,93	8,5849	1,6933
5	7.93	-2,93	8,5849	1,0826

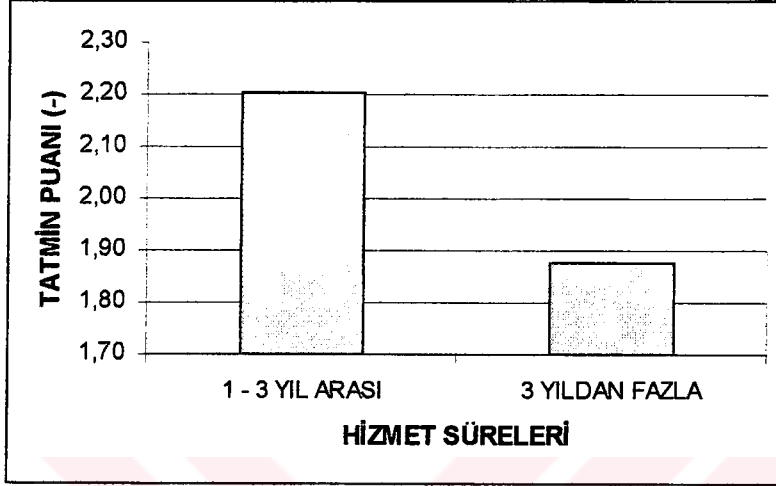
HİPOTEZ (H_{5o}) : Hizmet süreleri, çalışanların çalışma arkadaşları ile ilişkileri hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	15,3060
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	7,78
SERBESTLİK DEREJESİ	4
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H _{5o}	RED

Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük olduğundan ($\chi^2_1 > \chi^2_2$) H_{5o} hipotezi reddedilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede farklı hizmet sürelerinde bulunan personelin çalışma arkadaşları ile ilişkilerine ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 32'de görüleceği üzere işin kendisine ilişkin değerlendirmede; 1,88 puan ile hizmet süresi 3 yıldan fazla olan personelin tatmin düzeylerinin, hizmet süresi ilk 3 yıl içerisinde olanlardan (2.21 puan) daha fazla olduğu, genel tatmin

puanının ise 2 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda çalışma arkadaşları ile ilişkiler yönünden kıdemli işgörenlerin, kıdemi az olanlara nazaran daha fazla tatmin duydukları söylenebilir. Hizmet süresi ayırımı göre çalışma arkadaşları ile ilişkilerden duyulan tatmin aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Grafik 3 - 6 : Hizmet süreleri ayırımına göre iş arkadaşları ile ilişkilerden tatmin

3.4.4 Nezaretçilerle ilişkilerden duyulan tatminin analizi

Bu bölümde işletmede çalışan personelin birinci derecede bağlı oldukları amirleri ile ilişkilerine ilişkin aşağıda ifade edilen önermeler verilmiştir. Organizasyon içerisinde hizmet süresi arttıkça ve yaş grupları yükseldikçe bireylerin nezaretçileri ile daha iyi ilişkiler geliştireceği, destekleyicilik ve işbirliği ruhunun gelişeceği varsayılmaktadır. Anket formlarında verilen yanıtlardan hareketle işgörenlerin nezaretçileri ile ilişkilerine yönelik tutumları değerlendirilmiştir.

- 1 Amirim gerektiğinde risk almak ve sorumluluk üstlenmekten asla () kaçınmaz.
- 2 Amirim benden ne istediğini açıkça ifade eder. ()
- 3 Amirim bir görev verdiği zaman sık sık kontrol etmez, gerektiğinde ben () kendim danışırım.
- 4 Amirim işletmede olan olaylardan bizi haberdar eder. ()
- 5 Amirim iyi çalışanın ödüllendirilmesi için destek olur. ()
- 6 Cezalandırmada kişiler arasında ayırım yapılmaz. ()
- 7 Amirim ekip çalışmalarını teşvik eder. ()
- 8 Amirim işimi iyi yapmam için bana destek olur. ()

Tablo 3 - 33 : Hizmet süreleri ayırımına göre işgörenlerin nezaretçileri ile ilişkilerine karşı tutumların analizi

HİZMET SÜRELERİ	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ ($\Sigma x/\Sigma f$)
İLK 3 YIL	78	128	59	16	15	296	2.20
	64,75	126,17	67,71	23,31	14,06		
3 YILDAN FAZLA	97	213	124	47	23	504	2.38
	110,25	214,83	115,29	39,69	23,94		
TOPLAM	175	341	183	63	38	800	2.31

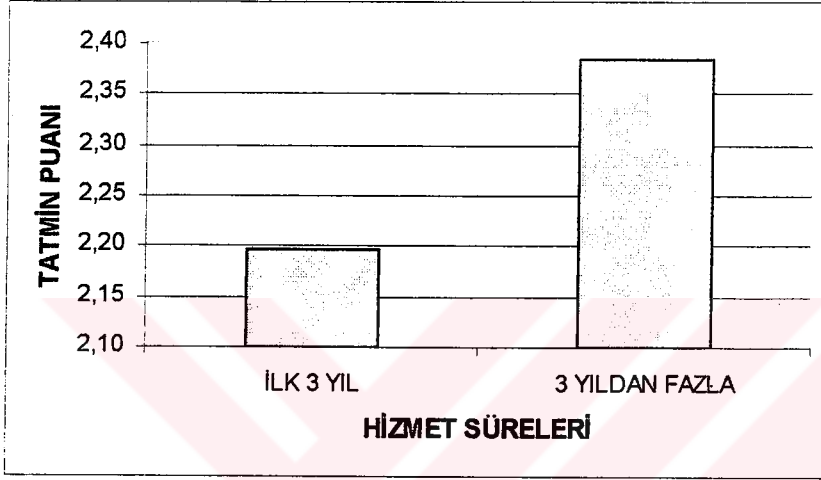
GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N' _{ij})	N _{ij} - N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N'_{ij})^2}{N'_{ij}}$
78	64,75	13,25	175,5625	2,7114
97	110,25	-13,25	175,5625	1,5924
128	126,17	1,83	3,3489	0,0265
213	214,83	-1,83	3,3489	0,0156
59	67,71	-8,71	75,8641	1,1204
124	115,29	8,71	75,8641	0,6580
16	23,31	-7,31	53,4361	2,2924
47	39,69	7,31	53,4361	1,3463
15	14,06	0,94	0,8836	0,0628
23	23,94	-0,94	0,8836	0,0369

HİPOTEZ (H_{6o}) : Hizmet süreleri, çalışanların nezaretçileri ile ilişkileri hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	9,8629
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	7,78
SERBESTLİK DERECESİ	4
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H _{6o}	RED

Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük olduğundan ($\chi^2_1 > \chi^2_2$) H_{6o} hipotezi reddedilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede farklı hizmet sürelerinde bulunan personelin nezaretçileri ile ilişkilerine ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 33'de görüleceği üzere hizmet süresi ayırımına göre nezaretçilerle ilişkilere ilişkin değerlendirmede; 2,20 puan ile hizmet süresi ilk 3 yıl içerisinde bulunan personelin tatmin düzeylerinin, 3 yıldan fazla hizmet süresi bulunanlardan (2,38 puan) daha fazla olduğu, genel tatmin puanının ise 2,31 olduğu görülmektedir. Hizmet süresinin artışı ile nezaretçilerle ilişkilerden kaynaklanan tatmin azaldığı söylenebilir. Kuramın aksine hizmet süresi arttıkça nezaretten duyulan tatminin azalması dikkat çekicidir.



Grafik 3 - 7 : Hizmet süreleri ayırımına göre nezaretçiler ile ilişkilerden tatmin

Tablo 3 - 34 : Yaş grupları ayırımına göre işgörenlerin nezaretçileri ile ilişkilerine karşı tutumların analizi

YAŞ GRUPLARI	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ ($\Sigma x/\Sigma f$)
18 – 29 YAŞ	81	142	59	25	13	320	2,21
	70,09	136,57	73,29	25,23	14,82		
30 YAŞ VE ÜZERİ	94	199	124	38	24	479	2,37
	104,91	204,43	109,71	37,77	22,18		
TOPLAM	175	341	183	63	37	799	2,31

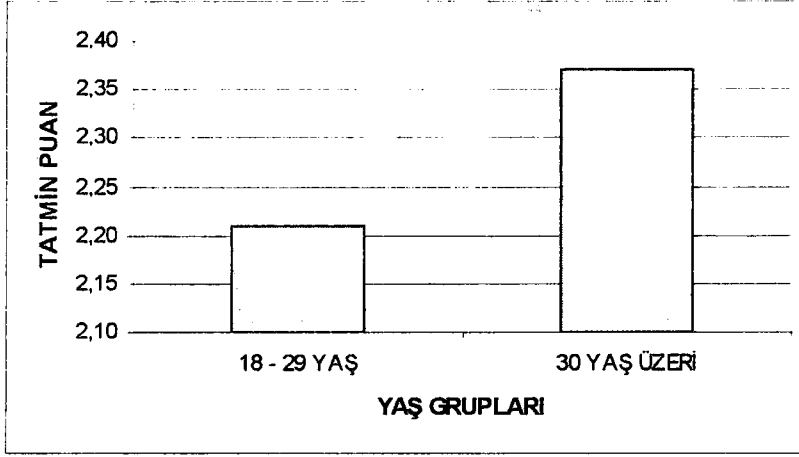
GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N ^e _{ij})	N _{ij} - N ^e _{ij}	(N _{ij} -N ^e _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N^e_{ij})^2}{N^e_{ij}}$
81	70.09	10.91	119.0803	1.6990
94	104.91	-10.91	119.0803	1.1350
142	136.57	5.43	29.4772	0.2158
199	204.43	-5.43	29.4772	0.1442
59	73.29	-14.29	204.2502	2.7868
124	109.71	14.29	204.2502	1.8618
25	25.23	-0.23	0.0536	0.0021
38	37.77	0.23	0.0536	0.0014
13	14.82	-1.82	3.3070	0.2232
24	22.18	1.82	3.3070	0.1491

HİPOTEZ (H_{7o}) : Yaş grupları, çalışanların nezaretçileri ile ilişkileri hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	8,2185
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	7,78
SERBESTLİK DERECEİ	4
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H _{7o}	RED

Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük olduğundan ($\chi^2_1 > \chi^2_2$) H_{7o} hipotezi reddedilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede farklı yaş gruplarında bulunan personelin nezaretçileri ile ilişkilerine ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 34'de görüleceği üzere yaş grupları ayırımına göre nezaretçilerle ilişkilere ilişkin değerlendirmede; 2,21 puan ile 18 – 29 yaş grubunda bulunan personelin tatmin düzeylerinin, 30 yaşın üzerindeki (2.37 puan) nazaran daha yüksek ve genel tatmin puanının 2.31 olduğu tespit edilmiştir. Yaş grupları artışı ile tatmin düzeyinde bir azalış bulunduğu söylenebilir. Kuramın aksine hizmet süresi ayırımında olduğu gibi, yaş grupları arttıkça nezaretten duyulan tatminin azalış göstermesi dikkat çekicidir.



Grafik 3 - 8 : Yaş grupları ayırımına göre nezaretçiler ile ilişkilerden tatmin

3.4.5 İşletmenin yönetim uygulamalarından duyulan tatminin analizi

Bu bölümde işletmede çalışan personelin yönetim uygulamalarına karşı tutumlarına ilişkin aşağıda ifade edilen önermeler verilmiştir. Yaş grupları yükseldikçe bireylerin yönetim uygulamalarına karşı olumlu tutumları geliştireceği, kabullenme güdülerinin daha fazla olduğu ve yönetime daha yakın oldukları varsayılmaktadır.

- 1 Organizasyonumuzdaki yöneticiler, astları ile samimi, dürüst, açık görüşme yapmaktan çekinmezler, değişik fikirlere her zaman açıklardır. ()
- 2 Organizasyonumuzda idareci olmayan ve hatta az nitelikli işgörenler dahi kendilerini ilgilendiren kararlarda söz sahibidirler. ()
- 3 Organizasyonumuzun iklimini tasvir eden en önemli özelliği destekleyici oluşudur. ()
- 4 Organizasyonumuzdaki işgörenler, yeni yada daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere fazla zorluk çekmeden uyum gösterirler. ()
- 5 Önemli kararlar alınmadan önce amirlerimiz mutlaka fikrimizi alır. ()
- 6 Kararların alınmasında astlarının fikrini almak amirin otoritesini zayıflatmaz. ()

Tablo 3 - 35 : Yaş grupları ayırımına göre personelin yönetim uygulamalarına karşı tutumların analizi

YAŞ GRUPLARI	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ (Σx/Σf)
18 – 29 YAŞ	58	115	45	16	6	240	2,15
	56,80	101,20	55,60	19,60	6,80		
30 YAŞ VE ÜZERİ	84	138	94	33	11	360	2,30
	85,20	151,80	83,40	29,40	10,20		
TOPLAM	142	253	139	49	17	600	2,24

GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N ^o _{ij})	N _{ij} - N ^o _{ij}	(N _{ij} -N ^o _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N^{o}_{ij})^2}{N^{o}_{ij}}$
58	56,80	1,20	1,4400	0,0254
84	85,20	-1,20	1,4400	0,0169
115	101,20	13,80	190,4400	1,8818
138	151,80	-13,80	190,4400	1,2545
45	55,60	-10,60	112,3600	2,0209
94	83,40	10,60	112,3600	1,3472
16	19,60	-3,60	12,9600	0,6612
33	29,40	3,60	12,9600	0,4408
6	6,80	-0,80	0,6400	0,0941
11	10,20	0,80	0,6400	0,0627

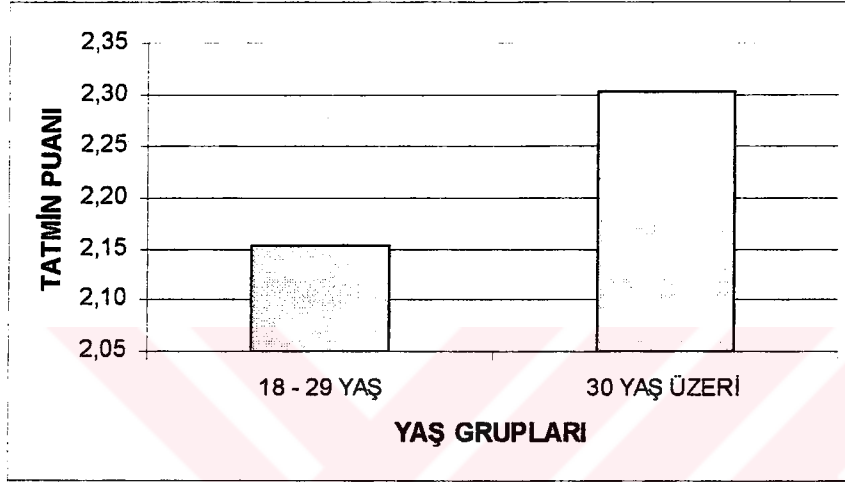
HİPOTEZ (H₀) : Yaş grupları, çalışanların yönetim uygulamaları hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	7,8056
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	7,78
SERBESTLİK DERECEŚİ	4
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H ₀	RED

Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük olduğundan ($\chi^2_1 > \chi^2_2$) H₀ hipotezi reddedilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede farklı yaş gruplarında bulunan personelin yönetim uygulamalarına ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 35'de görüleceği üzere yaş grupları ayırımına göre yönetim uygulamalarına karşı tutuma ilişkin değerlendirmede; 2,15 puan ile 18 – 29 yaş grubunda bulunan personelin tatmin düzeylerinin 30 yaşın üzerinde bulunan

personelere (2.30 puan) nazaran daha yüksek olduğu, genel tatmin puanının ise 2.24 olduğu tespit edilmiştir. Yaş grupları artışı ile yönetim uygulamalarından duyulan tatminin azaldığı söylenebilir. Nezaretten duyulan tatmin araştırmasında olduğu gibi kuramın aksine, yaş grupları arttıkça yönetim uygulamalarından duyulan tatminin azalması dikkat çekicidir.



Grafik 3 - 9 : Yaş grupları ayırımına göre yönetim uygulamalarından duyulan tatmin

3.4.6 Terfi ve gelişme yönünden duyulan tatminin analizi

Bu bölümde işletmede çalışan personelin terfi ve gelişme fırsatlarına karşı tutumlarına ilişkin aşağıda ifade edilen önermeler verilmiştir. Bu önermelerden farklı konumlarda bulunan işgörenlerin; kendilerine sağlanan gelişme olanakları, bilgi ve becerilerini geliştirip gerektiğinde kullanabilme fırsatları ve başarımın değerlendirme sistemine yönelik tutumları değerlendirilmiştir.

- 1 Başarılı olanlar için terfi etme fırsatı her zaman vardır. ()
- 2 Sadece layık olan kişiler terfi ettirilir. ()
- 3 İşletmem, kendimi geliştirmem için bana her türlü olanakları sağlar. ()
- 4 Sürekli yeni şeyler öğrenip becerilerimi geliştirebiliyorum. ()
- 5 Sahip olduğum becerilerden pek çoğunu kullanma olanağına sahibim. ()

Tablo 3 - 36 : Konumsal ayırma göre terfi ve gelişme fırsatlarına karşı tutumların analizi

KONUMLARI	KESİNLİKLE KATLIYORUM	KATLIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ ($\Sigma x/\Sigma f$)
TEKNİSYEN	109	128	72	32	19	360	2,23
	92,16	131,04	82,80	37,44	16,56		
İDARİ VE YÖNETİCİ PERSONEL	19	54	43	20	4	140	2,54
	35,84	50,96	32,20	14,56	6,44		
TOPLAM	128	182	115	52	23	500	2,32

GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N' _{ij})	N _{ij} - N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N'_{ij})^2}{N'_{ij}}$
109	92,16	16,84	283,5856	3,0771
19	35,84	-16,84	283,5856	7,9125
128	131,04	-3,04	9,2416	0,0705
54	50,96	3,04	9,2416	0,1814
72	82,80	-10,80	116,6400	1,4087
43	32,20	10,80	116,6400	3,6224
32	37,44	-5,44	29,5936	0,7904
20	14,56	5,44	29,5936	2,0325
19	16,56	2,44	5,9536	0,3595
4	6,44	-2,44	5,9536	0,9245

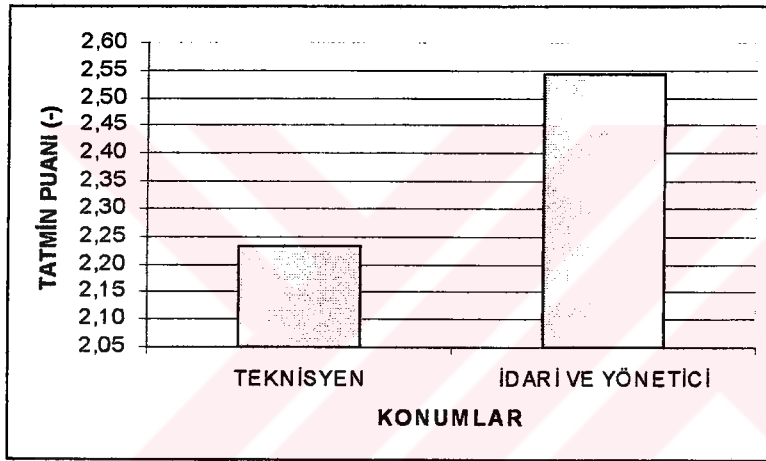
HİPOTEZ (H₀) : Organizasyondaki konumları, çalışanların terfi ve gelişme fırsatları hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	20,3795
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	7,78
SERBESTLİK DERESESİ	4
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H ₀	RED

Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük olduğundan ($\chi^2_1 > \chi^2_2$) H₀ hipotezi reddedilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede farklı konumlarda bulunan personelin terfi ve gelişme fırsatlarına ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 36'da görüleceği üzere terfi ve gelişme fırsatlarına ilişkin değerlendirmede; 2.23 puan ile teknisyenlerin tatmin düzeylerinin, idari ve yönetici

konumunda bulunanlardan (2.54 puan) daha yüksek olduğu ve genel tatmin puanının 2.32 olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki verilere göre idari ve yönetici konumundaki personelin terfi ve gelişme fırsatları hakkındaki tatmin düzeyinin teknisyenlere nazaran düşük oluşu Vroom'un beklenti teorisi ile açıklanabilir. Özellikle yönetim kadrolarının en alt kademesinde bulunan kısım yöneticilerinin, organizasyonun daha üst düzey konumlarında yer alma istemleriyle kendilerini geliştirmek, bilgi ve deneyimlerini artırmak için fırsat elde etme beklentilerinin tam olarak karşılanamaması, onların tatmin düzeylerinin diğerlerine oranla düşük olmasına neden olduğu değerlendirilmektedir.



Grafik 3 - 10 : Konumsal ayırma göre terfi ve gelişme fırsatlarından duyulan tatmin

Tablo 3 - 37 : Öğrenim durumu ayırımına göre terfi ve gelişme fırsatlarına karşı tutumların analizi

ÖĞRENİM DURUMU	KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	FREKANS TOPLAMI (Σf)	KATILIM DÜZEYİ (Σx/Σf)
İLK-ORTA-LİSE	95	102	73	28	12	310	2.23
	79.36	112.84	71.30	32.24	14.26		
ÜNİVERSİTE	33	80	42	24	11	190	2.47
	48.64	69.16	43.70	19.76	8.74		
TOPLAM	128	182	115	52	23	500	2.32

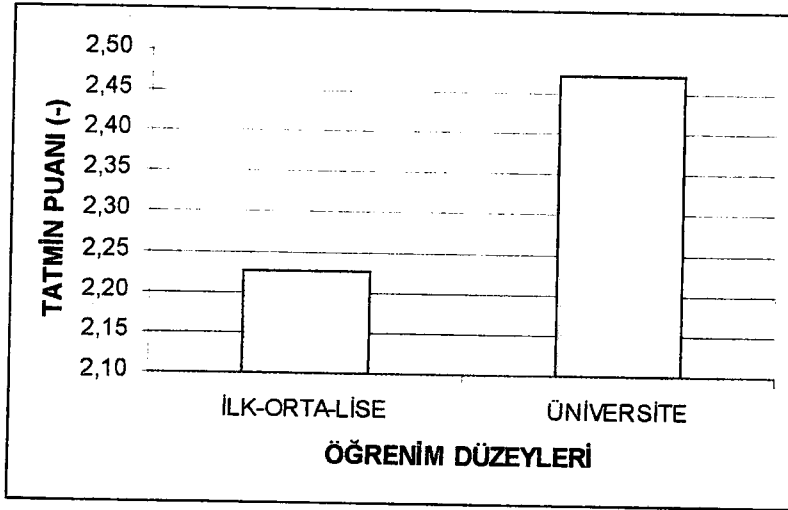
GÖZLENEN DEĞER (N _{ij})	BEKLENEN DEĞER (N' _{ij})	N _{ij} - N' _{ij}	(N _{ij} -N' _{ij}) ²	$\frac{(N_{ij}-N'_{ij})^2}{N'_{ij}}$
95	79,36	15,64	244,6096	3,0823
33	48,64	-15,64	244,6096	5,0290
102	112,84	-10,84	117,5056	1,0413
80	69,16	10,84	117,5056	1,6990
73	71,30	1,70	2,8900	0,0405
42	43,70	-1,70	2,8900	0,0661
28	32,24	-4,24	17,9776	0,5576
24	19,76	4,24	17,9776	0,9098
12	14,26	-2,26	5,1076	0,3582
11	8,74	2,26	5,1076	0,5844

HİPOTEZ (H_{10o}) : Öğrenim durumları, çalışanların terfi ve gelişme fırsatları hakkındaki tutumlarını etkilemez.

HESAPLANAN DEĞER (χ^2_1)	13,3683
TABLO DEĞERİ (χ^2_2)	7,78
SERBESTLİK DERECEŚİ	4
GÜVEN ARALIĞI (α)	0,10
H _{10o}	RED

Hesaplanan değer, tablo değerinden büyük olduğundan ($\chi^2_1 > \chi^2_2$) H_{10o} hipotezi reddedilecektir. Yani, araştırma kapsamındaki işletmede farklı öğrenim düzeylerinde bulunan personelin terfi ve gelişme fırsatlarına ilişkin tutumlarının $\alpha=0.10$ güven aralığında farklı olduğu söylenebilir.

Tablo 3 - 37'de görüleceği üzere terfi ve gelişme fırsatlarına ilişkin değerlendirmede; 2.23 puan ile ilk-orta ve lise düzey öğrenim gören personelin tatmin düzeylerinin, üniversite düzeyi öğrenimlilerden (2.47 puan) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine bu durumda da yüksek öğrenimli personelin terfi ve gelişme beklentilerinin ilk-orta ve lise düzey öğrenimlilerden daha fazla önemsenmesi ile açıklanabilir.



Grafik 3 - 11 : Öğrenim durumu ayırımına göre terfi ve gelişme fırsatlarından duyulan tatmin

3.4.7 Genel Olarak Duyulan Tatminin Analizi

Tablo 3 - 38 : Tüm iş karakteristiklerine göre genel tatmin düzeyi

S. NO	İŞ KAREKTERİSTİKLERİ	GENEL TATMİN PUANI
1.	Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler	2
2.	İşin Kendisi	2,21
3.	Yönetim Uygulamaları	2,24
4.	Nezaretçilerle İlişkiler	2,31
5.	Terfi ve Gelişme Fırsatları	2,32
6.	Ücret Yönetimi	2,48
ORTALAMA TATMİN PUANI (Tüm İş Karakteristiklerine Göre)		2,25

Önceki bölümlerde elde edilen verilere göre farklı iş karakteristiklerine karşı genel tatmin puanları tablo 3 – 38’de gösterilmiştir. Tabloda görüleceği üzere ortalama tatmin düzeyi 2,25 puan ile yüksek tatmin ile vasat tatmin arasında ve yüksek tatmine yakın bulunmaktadır. Tatmin puanlarına göre yapılan sıralamada ücret yönetiminde duyulan tatminin diğerlerine oranla daha az olduğu söylenebilir.

3.5 İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Analizi

Anket formunun 3. Bölümünün 2. Kısımında katılımcılara, çalışma hayatında yaşanan sorunlara ilişkin bir dizi önerme verilmiş ve bu önermelerden yalnızca 5 adedinin önem sırasına konması istenmiştir. Bu kısımda elde edilen veriler dört aşamada değerlendirilmiştir.

Birinci aşamada 3.2 nolu kısımda verilen önermelerden her birine aşağıdaki şekilde faktör kodu verilmiştir.

- (A) Ücret yetersizliği
- (B) Ücret adaletsizliği
- (C) Çalışma süresinin uzun oluşu
- (D) Çalışmanın yorucu oluşu
- (E) Amirlerin olumsuz davranışları
- (F) İş arkadaşları arasında sürtüşme yada çekişmeler
- (G) Eğitim olanaklarının bulunmaması
- (H) Terfi sistemindeki tıkanıklıklar
- (I) Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması
- (J) Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği
- (K) İşin monotonluğu
- (L) İletişimin hızlı, açık ve doğru olmayışı

Sonraki aşamalarda ise kısım 3.3'de "işgörenlerin organizasyonlarından beklentileri" başlığı altında ifade edilen adımlar benzer biçimde uygulanmıştır.

3.5.1 Konumsal Ayırma Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 39 : Teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	5	16	3	17	6	2	0	4	7	2	0	4
2	2	8	14	2	26	22	6	4	4	12	22	4	8
3	3	9	15	9	27	21	6	9	21	18	27	9	15
4	4	8	44	0	16	32	20	16	24	16	32	12	24
5	5	15	10	25	5	35	30	10	50	25	25	20	35
6_12	6	330	186	360	168	198	324	366	258	264	222	360	276
Σ fd		375	285	399	259	314	388	405	361	342	330	405	362
ÖNEM SIRA			2		1	3				5	4		

Teknisyen konumunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
2. Ücret adaletsizliği (B)
3. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
4. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
5. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)

Aynı işlemler diğer konumlardaki personel için de tekrarlandığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3 - 40 : İdari ve Yönetici konumunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	0	3	4	1	3	1	2	3	3	4	1	1
2	2	2	4	2	6	6	2	2	8	4	4	0	8
3	3	0	9	3	9	6	3	0	18	3	6	6	3
4	4	8	8	0	8	12	8	8	0	16	12	4	4
5	5	0	5	15	0	0	5	10	15	5	20	5	15
6_12	6	150	102	114	114	102	132	126	72	102	78	138	108
Σ fd		160	131	138	138	129	151	148	116	133	124	154	139
ÖNEM SIRA			4			3			1	5	2		

İdari ve yönetici konumunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Terfi sistemindeki tıkanıklıklar (H)
2. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
3. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
4. Ücret adaletsizliği (B)
5. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)

Konumsal ayırımı göre çalışma hayatına ilişkin sorunların incelendiği tabloların karşılaştırılması sonucu teknisyen konumunda olan personelin en önemli

sorunlarının işin ağırlığı olduğu, idari ve yönetici konumlarda bulunan personelin en önemli sorunlarının ise terfi sistemindeki tıkanıklıklar olduğu söylenebilir.

3.5.2 Hizmet Süresi Ayırımına Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 41 : Birinci hizmet yılı içerisinde bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	2	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0
2	2	0	4	0	0	2	0	2	0	4	0	0	0
3	3	0	0	0	6	3	0	0	3	3	0	3	0
4	4	0	0	0	0	8	4	0	4	4	0	0	4
5	5	0	0	5	0	0	5	0	5	0	10	5	0
6_12	6	30	30	36	30	12	24	36	18	12	30	30	36
Σ fd		32	34	41	36	26	34	38	31	24	40	38	40
ÖNEM SIRA		4	5			2			3	1			

Birinci hizmet yılı içerisinde bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)
2. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
3. Terfi sistemindeki tıkanıklıklar (H)
4. Ücret yetersizliği (A)
5. Ücret adaletsizliği (B)

Tablo 3 - 42 : 1 – 3 yıl arası hizmet süresi bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	1	6	2	6	2	1	1	0	4	2	1	2
2	2	2	4	2	12	12	2	2	2	4	6	2	6
3	3	0	9	12	9	6	3	6	15	6	3	6	3
4	4	4	16	0	4	4	12	8	4	20	16	8	4
5	5	0	0	5	0	15	25	20	25	10	10	5	10
6_12	6	162	90	132	84	96	114	120	108	90	108	138	126
Σ fd		169	125	153	115	135	157	157	154	134	145	160	151
ÖNEM SIRA		2			1	4				3	5		

1 – 3 yıl arası hizmet süresi bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
2. Ücret adaletsizliği (B)
3. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)
4. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
5. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)

Tablo 3 - 43 : 3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	2	13	5	12	6	1	1	6	5	4	0	3
2	2	8	10	2	20	14	6	2	10	8	20	2	10
3	3	9	15	0	21	18	6	3	21	12	30	9	12
4	4	12	36	0	20	32	12	16	16	8	28	8	28
5	5	15	15	30	5	20	5	0	35	20	25	15	40
6_12	6	288	168	306	168	192	318	336	204	264	162	324	216
Σ fd		334	257	343	246	282	348	358	292	317	269	358	309
ÖNEM SIRA			2		1	4			5		3		

3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
2. Ücret adaletsizliği (B)
3. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
4. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
5. Terfi sistemindeki tıkanıklıklar (H)

Hizmet süresi ayırımına göre çalışma hayatına ilişkin sorunların incelendiği tabloların karşılaştırılması sonucu birinci hizmet yılı içerisinde bulunan personelin en önemli sorunlarının, henüz kendilerini gösterememiş olmaları, amirlerinin kendilerini anlamayıştan kaynaklandığı, daha ileri hizmet süresi bulunan personel için en önemli sorunların ise, işin ağırlığı ve ücret sisteminin adaletsizliği olduğu söylenebilir.

3.5.3 Yaş Grupları Ayırımına Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 44 : 18 – 29 yaş grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	2	9	2	10	4	1	0	3	3	2	1	0
2	2	2	4	2	16	6	2	2	4	10	16	4	4
3	3	3	6	12	18	9	0	6	9	9	15	3	9
4	4	8	24	0	12	24	0	12	20	4	4	8	24
5	5	0	10	25	0	15	25	5	20	15	15	20	10
6_12	6	204	114	168	78	126	198	198	138	150	126	180	162
Σ fd		219	167	209	134	184	226	223	194	191	178	216	209
ÖNEM SIRA			2		1	4				5	3		

18 – 29 yaş grubunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
2. Ücret adaletsizliği (B)
3. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
4. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
5. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)

Tablo 3 - 45 : 30 – 39 yaş grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	3	8	4	8	3	2	2	4	6	4	0	4
2	2	6	12	2	16	16	4	4	8	6	8	0	10
3	3	6	18	0	15	15	9	3	27	6	15	12	9
4	4	8	24	0	12	20	20	12	4	24	32	8	12
5	5	15	5	15	5	20	10	15	30	15	25	5	30
6_12	6	240	156	270	168	168	234	252	174	198	162	276	192
Σ fd		278	223	291	224	242	279	288	247	255	246	301	257
ÖNEM SIRA			1		2	3			5		4		

30 – 39 yaş grubunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Ücret adaletsizliği (B)
2. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
3. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
4. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
5. Terfi sistemindeki tıkanıklıklar (H)

Tablo 3 - 46 : 40 ve üzeri yaş grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	0	2	1	0	2	0	0	0	1	0	0	1
2	2	2	2	0	0	6	2	0	0	0	0	0	2
3	3	0	0	0	3	3	0	0	3	6	3	0	0
4	4	0	4	0	0	0	8	0	0	4	8	0	0
5	5	0	0	0	0	0	0	0	15	0	5	0	10
6_12	6	36	18	36	36	6	24	42	18	18	18	42	18
Σ fd		38	26	37	39	17	34	42	36	29	34	42	31
ÖNEM SIRA			2			1	5			3			4

40 ve üzeri grubunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
2. Ücret adaletsizliği (B)
3. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)
4. İletişimin hızlı, açık ve doğru olmayışı (L)
5. İş arkadaşları arasında sürtüşme yada çekişmeler (F)

Yaş grupları ayırımına göre çalışma hayatına ilişkin sorunların incelendiği tabloların karşılaştırılması sonucu; 18 – 29 yaş grubunda bulunan genç işgörenlerin en önemli sorunlarının yorucu çalışma koşulları, orta yaş grubunda bulunan (30 – 39) işgörenlerin en önemli sorunlarının ücret adaletsizliği ve ileri yaş grubunda bulunan (40 yaş ve üzeri) işgörenlerin ön önemli sorunlarının ise, amirlerin olumsuz davranışları olduğu söylenebilir.

3.5.4 Ücret Dilimleri Ayırımına Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 47 : Birinci gelir diliminde bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	3	3	1	3	0	0	0	0	0	2	0	1
2	2	6	6	0	2	6	0	0	2	2	0	2	0
3	3	0	0	3	9	0	3	3	6	12	3	0	0
4	4	0	4	0	0	0	8	4	8	0	12	8	8
5	5	0	0	0	0	15	5	5	5	0	5	5	20
6_12	6	48	42	72	42	48	60	66	48	54	42	60	42
Σ fd		57	55	76	56	69	76	78	69	68	64	75	71
ÖNEM SIRA		3	1		2					5	4		

Birinci ücret diliminde bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Ücret adaletsizliği (B)
2. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
3. Ücret yetersizliği (A)
4. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
5. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)

Tablo 3 - 48 : 150 – 250 milyon gelir diliminde bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	2	14	3	14	7	2	0	3	7	1	0	3
2	2	2	10	4	24	16	6	4	4	10	20	2	10
3	3	9	18	6	24	21	3	3	15	9	24	9	15
4	4	8	40	0	20	28	12	12	16	24	20	8	24
5	5	15	5	25	5	20	25	10	45	25	30	15	20
6_12	6	300	150	294	126	168	282	318	228	210	186	312	228
Σ fd		336	237	332	213	260	330	347	311	285	281	346	300
ÖNEM SIRA			2		1	3				5	4		

150 – 250 milyon ücret diliminde bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
2. Ücret adaletsizliği (B)
3. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
4. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
5. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)

Tablo 3 - 49 : 250 milyondan fazla gelir diliminde bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	0	2	3	1	2	1	2	4	3	3	1	1
2	2	2	2	0	6	6	2	2	6	4	6	0	6
3	3	0	6	3	3	6	3	3	18	0	6	6	3
4	4	8	8	0	4	16	8	8	0	8	12	0	4
5	5	0	10	15	0	0	5	5	15	5	10	5	10
6_12	6	132	96	108	114	84	114	108	54	102	72	126	102
\sum fd		142	124	129	128	114	133	128	97	122	109	138	126
ÖNEM SIRA			5			3			1	4	2		

250 milyonun üzerinde ücret diliminde bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Terfi sistemindeki tıkanıklıklar (H)
2. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
3. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
4. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)
5. Ücret adaletsizliği (B)

Ücret dilimleri ayırımına göre çalışma hayatına ilişkin sorunların incelendiği tabloların karşılaştırılması sonucu; birinci ücret diliminde bulunan işgörenlerin en önemli sorunlarının ücret adaletsizliği, 150 – 250 milyon diliminde bulunan işgörenlerin en önemli sorunlarının çalışmanın yoruculuğu ve 250 milyon üzeri ücret diliminde bulunan işgörenlerin ön önemli sorunlarının ise, terfi ve gelişme olanaklarının yetersizliği olduğu söylenebilir.

3.5.5 Öğrenim Durumları Ayırımına Göre İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi

Tablo 3 - 50 : İlk ve orta öğrenim grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	1	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
2	2	2	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0
3	3	0	0	0	6	0	0	0	3	3	0	3	0
4	4	0	0	0	0	4	0	4	4	0	8	0	0
5	5	0	0	5	0	0	0	0	0	5	0	0	10
6_12	6	18	12	18	12	18	30	24	12	12	18	24	18
Σ fd		21	16	24	19	24	30	28	20	22	26	27	28
ÖNEM SIRA		4	1		2				3	5			

İlk ve orta öğrenim grubunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Ücret adaletsizliği (B)
2. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
3. Terfi sistemindeki tıkanıklıklar (H)
4. Ücret yetersizliği (A)
5. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)

Tablo 3 - 51 : Lise ve dengi öğrenim grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	2	13	3	15	6	2	0	3	6	1	0	2
2	2	6	8	0	20	20	6	2	6	8	22	2	6
3	3	6	12	6	15	12	6	9	18	18	27	6	12
4	4	8	36	0	16	20	24	12	12	12	24	8	28
5	5	15	10	15	5	25	20	5	45	15	20	20	35
6_12	6	270	150	294	132	162	240	294	198	210	156	288	204
Σ fd		307	229	318	203	245	298	322	282	269	250	324	287
ÖNEM SIRA			2		1	3				5	4		

Lise ve dengi öğrenim grubunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
2. Ücret adaletsizliği (B)
3. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
4. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
5. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)

Tablo 3 - 52 : Üniversite düzeyi öğrenim grubunda bulunan personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

SIRA	KATS	SEÇENEKLER											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	2	4	3	3	4	1	2	3	4	5	1	3
2	2	2	8	4	10	4	2	4	6	6	4	2	10
3	3	3	12	6	15	15	3	0	18	0	6	6	6
4	4	8	16	0	8	20	4	8	8	20	12	8	8
5	5	0	5	20	0	10	15	15	20	10	25	5	5
6_12	6	192	126	162	138	120	186	174	120	144	126	186	150
Σ fd		207	171	195	174	173	211	203	175	184	178	208	182
ÖNEM SIRA			1		3	2			4		5		

Üniversite düzeyi öğrenim grubunda bulunan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Ücret adaletsizliği (B)
2. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
3. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
4. Terfi sistemindeki tıkanıklıklar (H)
5. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)

Öğrenim düzeyi ayırımına göre çalışma hayatına ilişkin sorunların incelendiği tabloların karşılaştırılması sonucu; ilk ve orta öğrenim grubu ile üniversite düzeyi öğrenim grubunda bulunan işgörenlerin en önemli sorunlarının ücret adaletsizliği, lise ve dengi öğrenim grubunda bulunan işgörenlerin en önemli sorunlarının ise çalışmanın yoruculuğu olduğu söylenebilir.

3.5.6 Ankete Katılan Tüm İşgörenlerin (ayırimsız) Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının Önem Sırasına Dizilimi

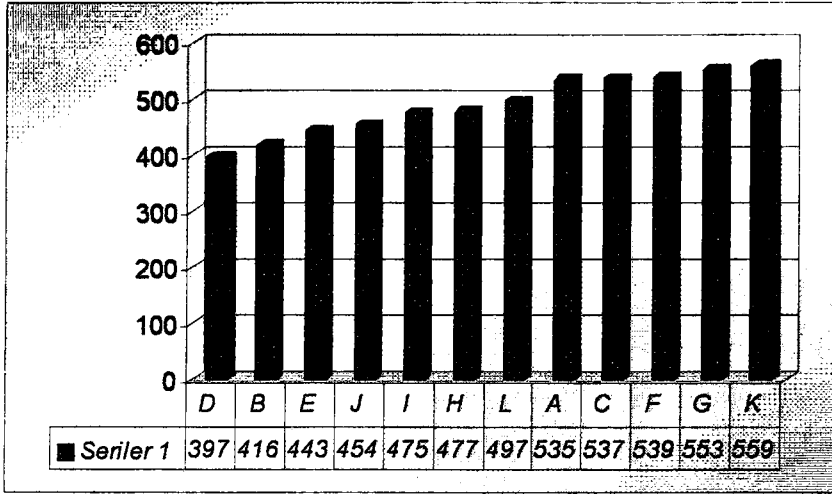
Tablo 3 - 53 : Ankete katılan tüm personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının önem derecelerine göre sıralanması

		SEÇENEKLER											
SIRA	KATS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	1	5	19	7	18	9	3	2	7	10	6	1	5
2	2	10	18	4	32	28	8	6	12	16	26	4	16
3	3	9	24	12	36	27	9	9	39	21	33	15	18
4	4	16	52	0	24	44	28	24	24	32	44	16	36
5	5	15	15	40	5	35	35	20	65	30	45	25	50
6_12	6	480	288	474	282	300	456	492	330	366	300	498	372
Σ fd		535	416	537	397	443	539	553	477	475	454	559	497
ÖNEM SIRA		8	2	9	1	3	10	11	6	5	4	12	7

Ankete katılan işgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. Çalışmanın yorucu oluşu (D)
2. Ücret adaletsizliği (B)
3. Amirlerin olumsuz davranışları (E)
4. Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği (J)
5. Nitelikleri tam olarak gösterebilme imkanının olmaması (I)
6. Terfi sistemindeki tikanlıklar (H)
7. İletişimin hızlı, açık ve doğru olmayışı (L)
8. Ücret yetersizliği (A)
9. Çalışma süresinin uzun oluşu (C)
10. İş arkadaşları arasında sürtüşme yada çekişmeler (F)
11. Eğitim olanaklarının bulunmaması (G)
12. İşin monotonluğu (K)

Ankete katılan personelin (ayırimsız) çalışma hayatına ilişkin sorunlarının grafiksel gösterimi aşağıdadır.



Grafik 3 - 12 : Çalışma hayatına ilişkin sorunların grafiksel gösterimi



4. BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında incelenen işletmede çalışan personelin değişik ayrımlara göre farklı iş karakteristiklerine karşı tutumları 5'li Likert ölçeği kullanılmak suretiyle $\alpha = 0.10$ güven aralığında incelenmiş ve elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

4.1 İşin Farklı Yönlerinden Duyulan Tatmin Hakkında Değerlendirmeler

4.1.1 İşin Kendisinden Duyulan Tatmin

Organizasyonun farklı konumlarında bulunan personelin fiilen yaptıkları iş hakkındaki tutumlarının ayırım göstermediği tespit edilmiştir. Konumsal ayırıma göre teknisyenlerin tatmin puanı 2.22, idari ve yönetici konumunda olan personelin ise 2.20 olarak bulunmuş olup, vasat ile yüksek tatmin arasında ve yüksek tatmine yakın olduğu tespit edilmiştir.

Farklı hizmet süreleri bulunan personelin işin kendisi hakkındaki tutumlarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Hizmet süresi ayırımına göre ilk 3 hizmet yılı içerisinde bulunan personelin 2.38, 3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan personelin ise 2.12 ve genel tatmin puanını 2.12 puan olarak tespit edilmiştir. Kuramsal bölümde ifade edildiği üzere; araştırma bulgularının da, hizmet süresinin artışı ile işten duyulan tatminin artacağı varsayımını desteklediği söylenebilir.

4.1.2 Ücret Yönetiminden Duyulan Tatmin

Organizasyonun farklı konumlarında bulunan personelin ücret yönetimi hakkındaki tutumlarının anlamlı ölçüde ayırım gösterdiği tespit edilmiştir. Konumsal ayırıma göre teknisyenlerin 2.51, idari ve yönetici personelin 2.40 ve genel tatmin puanı 2,48 olarak bulunmuştur.

Farklı ücret dilimlerinde bulunan personelin ücret yönetimi hakkındaki tutumlarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Ücret dilimleri ayırımına göre birinci

dilim (150 milyon TL'ye kadar) içerisinde bulunan personelin 2.60, ikinci dilim (150-250 milyon TL. arası) içerisinde bulunan personelin 2.48 ve üçüncü dilim (250 milyon TL'den fazla) içerisinde bulunan personelin tatmin düzeyleri 2.42 puan olarak tespit edilmiştir. En düşük dilim içerisinde bulunan personelin diğerlerinden daha az tatmin duydukları söylenebilir.

4.1.3 Çalışma Arkadaşları ile İlişkilerden Duyulan Tatmin

Farklı hizmet süreleri içerisinde bulunan personelin çalışma arkadaşları ile ilişkileri hakkındaki tutumlarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Hizmet süresi arttıkça işgörenlerin çalışma arkadaşları ile ilişkilerinden duyacağı tatmin düzeyinin yükseleceği varsayılmaktadır. Araştırma bulguları bu varsayımı desteklemektedir. Bu bağlamda ilk 3 yıllık hizmet süresi içerisinde bulunan personelin 2.21, 3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan personelin 1.88 ve genel tatmin puanının 2 ile, yüksek tatmin düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Hizmet süresi artışı ile çalışma arkadaşları ile ilişkiden duyulan tatmin düzeyinin artış gösterdiği söylenebilir.

4.1.4 Nezaretçilerle İlişkilerden Duyulan Tatmin

Farklı hizmet süreleri içerisinde bulunan personelin nezaretçilerle ilişkileri hakkındaki tutumlarının farklı olduğu tespit edilmiştir. İlk 3 yıllık hizmet süresi içerisinde bulunan personelin 2.20, 3 yıldan fazla hizmet süresi bulunan personelin 2.38 ve genel tatmin puanının 2.31 ile, yüksek tatmin ile vasat tatmin arasında, yüksek tatmine yakın olduğu tespit edilmiştir. Hizmet süresi artışı ile nezaretçilerle ilişkilerden duyulan tatminin artacağı varsayılmaktadır. Kuramın aksine hizmet süresi arttıkça tatmin düzeyinin bir azalış gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak amacıyla, yaş grupları dağılımına göre nezaretçilerle ilişkilerden duyulan tatmin düzeyi test edilmiş olup, benzer bulgulara rastlanmıştır.

Yaş grupları artışı ile nezaretçilerle ilişkilerden duyulan tatminin artacağı varsayılmaktadır. 18-29 yaş grubu içerisinde bulunan personelin 2.21, 30 yaş

üzerindeki personelin tatmin puanının 2.37 ve nezaretçilerle ilişkilerden duyulan genel tatmin puanının 2.31 olduğu tespit edilmiştir.

Gerek hizmet süresi ve gerekse yaş grupları ayırımlarına göre nezaretçilerle ilişkilerden duyulan tatmin düzeyinin, kuramın aksine negatif bir eğilim içerisinde bulunması birkaç şekilde açıklanabilir.

Bunlardan birincisi; prosese dayalı üretim sürecinin bulunması, çalışma ortamının gürültülü olması, işin yoruculuğu ve yoğun bir teknolojiye bağlı olması, vardiyalı çalışma sistemi gibi nedenlerle, nezaretçilerin ilişkilere yönelik tutum geliştirememiş olması, işe yönelik tutumun ön planda olması olabilir.

İkinci olarak, nezaretçilerin insan kaynakları yönetimi konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamaları biçiminde açıklanabilir. Özellikle diğer tüm yöneticilere oranla davranışlarından sorumlu oldukları işgören sayısının fazla olduğu vardiya amirlerinin (tim liderleri) kendi teknik uzmanlıklarının yanı sıra insan kaynakları yönetimi konusunda da yetiştirilmeleri gerekir. İşini iyi yapan bir kişinin başkalarına öğretmesi için sadece iş bilgisi yetmeyebilir. Aksi takdirde bilimsel yönetimden öte usta-çırak ilişkisine döner ve her döngüde yeni sistemler ve yeni standartlar doğabilir. Nezaretçinin eğitimi; iş bilgisi, sorumluluk öğretme yeteneği, yönetim becerisi, yöntem geliştirme, öngörülülük gibi konuları da kapsadığı takdirde nezaretin kalitesinin artacağı değerlendirilmektedir.

Tatmin düzeyinin azalmasını izah etmenin üçüncü bir yolu, nezaretçilerin güçsüz bırakılmış olması biçiminde ifade edilebilir. Güç yetkiden, yetki ise mülkiyetten kaynaklanır. İşletme yönetiminde yetki, işletmeyi kuran, daha doğrusu meydana getirerek çalışacak hale sokan girişimcilerin eseridir.²⁷⁴ Özellikle performans değerlendirme sistemine dayalı ücret politikasının uygulandığı bir işletmede, personelini en yakından tanıyacak olan nezaretçilerin güçlendirilmesi ve değerlendirmede daha aktif rol oynamalarının teşvik edilmesi uygun olabilir.

²⁷⁴ Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, a.g.e., s. 350.

Dördüncü olarak işletmenin yeni oluşu, işletmede çalışan personelin hizmet sürelerinin birbirlerine yakınlığı ve henüz belirgin aralıklarla kümelenendirilemeyişi, bir başka açıklama biçimi olabilir.

Beşinci olarak, genç ve organizasyona yeni katılmış işgörenlerin iş güvencesi endişesi, sahip olduklarını yitirme çekincesi gibi nedenlerle olumlu yanıtlara yönelmiş olmaları biçiminde de açıklanabilir.

Nihayet son olarak iletişimden kaynaklanan sorunlar, nezaretten duyulan tatminin hizmet süresi ile ters orantılı görünmesine bir neden olabilir. Nezaretçilerin personeli ile yüz yüze görüşebilecekleri, onların problemlerini dinleyip önerilerini alabilecekleri, ortak amaçlar doğrultusunda motive edebilecekleri, işletmede olan bitenler hakkında bilgi akışının sağlanabileceği bir ortamın sağlanması, personelin iş dışındaki yaşamında da sosyal ilişkilerinin kuvvetlendirilmesine yönelik alınacak önlemler nezaretten duyulan tatminin olumlu yönde geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

4.1.5 Yönetim Uygulamalarından Duyulan Tatmin

Personelin yaş gruplarına göre yönetim uygulamalarına karşı tutumlarında nezaretçilerle ilişkilerde olduğu gibi bir ayırımın olduğu, ancak bu ilişkinin kuramın aksine negatif yönde geliştiği tespit edilmiştir. 18-29 yaş grubu içerisinde bulunan personelin 2.15, 30 yaş üzerindeki personelin 2.30 ve yönetim uygulamalarına ilişkin genel tatmin puanının 2.24 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu; yukarıda nezaretçilerle ilişkiler bölümünde ifade edilen gerekçelerin yanı sıra, sistemin yönetsel kararlarda çalışanlara fazlaca esneklik tanımayışı şeklinde açıklamak mümkün olabilir.

4.1.6 Terfi ve Gelişme Fırsatlarından Duyulan Tatmin

Organizasyonun farklı konumlarında bulunan personelin terfi ve gelişme fırsatları hakkındaki tutumlarının ayırım gösterdiği tespit edilmiştir. Konumsal

ayırımı göre teknisyenlerin 2.23, idari ve yönetici personelin 2.54 ve genel tatmin puanı 2,32 ile, yüksek tatmin ile vasat tatmin arasında, yüksek tatmine yakın olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda değinildiği üzere kısım yöneticisi konumunda bulunan nezaretçilerden duyulan tatmin düzeyinin düşük oluşu, bir anlamda nezaretçilerin kendilerini geliştirmeleri için fazlaca fırsat tanınmadığı şeklinde yorumlanabilir. Organizasyonun üst kademelerinde münhal kadrolar bulunmasa dahi; bilgi, beceri ve deneyimlerini artırmaları, kendilerini geliştirmeleri için daha fazla eğitim olanağı tanınması suretiyle, kısım yöneticilerinin terfi ve gelişme fırsatları hakkındaki tutumlarının olumlu yönde gelişebileceği değerlendirilmektedir.

Farklı öğrenim düzeylerinde bulunan personelin terfi ve gelişme fırsatları hakkındaki tutumlarının ayırım gösterdiği tespit edilmiştir. Öğrenim durumu ayırımına göre ilk-orta-lise düzeyi öğrenimi grubunda bulunan personelin 2.23, üniversite düzeyi öğrenimi grubunda bulunan personelin ise 2.47 puan ile, yüksek tatmin ile vasat tatmin arasında, yüksek tatmine yakın olduğu tespit edilmiştir. Öğrenim düzeyi üniversite ve üzerinde bulunan personelin, organizasyonunun üst kademelerine terfi etme beklentilerine karşılık bu olanağın kısıtlı oluşu nedeni ile terfi ve gelişme fırsatlarına ilişkin tatmin düzeyinin, ilk-orta-lise düzeyi öğrenim grubunda bulunanlara nazaran düşük olduğu söylenebilir.

Tüm iş karakteristiklerine göre genel tatmin düzeyinin incelenmesi sonucu; en yüksek tatminin çalışma arkadaşları ile ilişkilerden (2 puan), ikinci sırada işin kendisinden (2.21 puan), üçüncü olarak yönetim uygulamalarından (2.24 puan), dördüncü olarak nezaretçilerle ilişkilerden (2.31 puan), beşinci olarak terfi ve gelişme fırsatlarından (2.32 puan) ve son sırada ise ücret yönetiminden (2.48 puan) duyulduğu söylenebilir.

4.2 Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlar Hakkında Değerlendirmeler

Herhangi bir kritere göre ayırım yapılmaksızın, ankete katılan tüm personelin çalışma hayatına ilişkin sorunlarına ilişkin yanıtlarının değerlendirilmesi sonucu çalışmanın yorucu olduğu seçeneğinin birinci öncelikte yer almasının en önemli nedeni, fabrika içerisinde yüksek düzeyde gürültünün bulunması olabilir. Bir başka neden ise prosese göre bir hat üzerinde sürdürülen üretimin kesintiye uğramaması

için işgörenlerin yoğun dikkat sarf etmeleri, zamanında müdahalede bulunma gereği olarak açıklanabilir.

Fabrika içi ve dışındaki ortamda gürültünün tespit edilmesi için Mayıs 1997'de işletme tarafından Kocaeli Üniversitesi Çevre Mühendisliği Bölümü'ne ayrıntılı bir teknik inceleme yaptırılmış olup, hazırlanan teknik raporda bir bölüm dışındaki tüm üretim bölümlerinde gürültünün maksimum gürültü seviyesinin üzerinde olduğu ve çalışan personelin sağlığının bu gürültüden etkilenebileceği²⁷⁵ değerlendirilmiştir.

Teknik raporda da ifade edildiği üzere, fabrika ortamı içerisindeki gürültünün emilmesi ve izole edilmesi için tavsiye edilen önlemlerin alınması fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Yorgunluğun azaltılması için fabrika alanı içerisinde işin durumuna göre, işgörenlerin istedikleri herhangi bir zaman yararlanabilecekleri "sigara içme odası olarak kullanılan" kapalı bir camekan mahal tesis edilmiş olup, bu mahalde ücretsiz çay ve kahve içme olanağı da sağlanmıştır. Kısmen yalıtılmış olmasına rağmen bu mahal içerisinde de gürültü düzeyinin yüksek olduğu ve bu mahallin gürültüden daha fazla izole edilerek, istirahat edebilecek şekilde tefriş edilmesinin yorgunluğun azaltılmasında etkili olacağı söylenebilir.

Çalışma hayatına ilişkin sorunlar içerisinde ikinci sırayı ücret yönetimine ilişkin seçenek almaktadır. Ücretin yetersizliğine ilişkin değerlendirme ilk 5 sıra içerisinde yer almazken, ücret yönetiminde adaletsizlik seçeneğinin ikinci sırada yer alması kuramın da desteklediği üzere, eşitlik-eşitsizlik algılamasından kaynaklanmakta olduğu şeklinde açıklanabilir. Nitekim yapılan görüşmelerden elde edilen izlenime göre de, çalışanların ücretlerini genellikle işletmenin bağlı olduğu kuruluşun diğer ülkelerdeki işyerlerinde uyguladığı ücret yönetimi ile karşılaştırdıkları tespit edilmiştir (dışsal eşitlik). Kuruluşun diğer ülkelerde bulunan işletmelerinde genellikle dolar bazında ücret belirlediği, Türkiye'deki işletmesinde

²⁷⁵ Bkz. Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümü, **Fabrika İçi Ortamda Gürültü Ölçümü ve Değerlendirme** konulu teknik raporu, (Mayıs 1997), İzmit.

ise Türk Lirası üzerinden değerlendirdiği ifade edilmektedir. Bunun yanısıra organizasyon içerisinde aynı işi yapan işgörenlerin performans özelliklerine göre farklı ücret dilimlerinde bulunması da içsel eşitlik karşılaştırmasını gündeme getirmektedir. Burada önemle üzerinde durulması gereken konunun; performans değerlendirme sisteminin objektif olarak uygulanması gerektiği ve bunun işgörenler tarafından algılanması olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışma hayatına ilişkin sorunlar içerisinde üçüncü sırada amirlerin olumsuz davranışları yer almaktadır. Özellikle işgörenlerin birinci amiri konumunda bulunan nezaretçilerin astları ile daha yakından ilgilenmeleri, onların her türlü sorunlarına duyarlı davranmaları, astlarının gelişimlerine katkıda bulunmaları ve onlara fikirlerinin önemsendiğini göstermelerinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Bunun için de nezaretçilerin insan kaynakları yönetimi konusunda bilimsel temele dayalı eğitim sürecine alınmalarının uygun olacağı söylenebilir.

Dördüncü sırada başarı değerlendirme, ödüllendirme sistemindeki sorunlar bulunmaktadır. Sorunun temelinde işletmenin yoğun bir teknolojiye bağlı olarak çalışması ve performans ayırımında fazlaca esneklik bulunmadığı değerlendirilebilir. Bununla birlikte ücret ve ödül yönetiminde eşitlik algılamasının işgörenlerin tatmini üzerinde son derece önemli olduğu daha önce ifade edilmişti. Gerek temel ücret ve gerekse bazı katkı programlarının performans temeline dayalı olarak belirlendiği işletmelerde tüm çalışanlara, hangi performans ölçütlerinin ne tür ödüllere götüreceği açıkça belirtmeli, ödüle ulaşma azimlerinin artırılmasına yönelik teşvikler artırılmalı ve sistemin adaletli işleyişi inancı yayılmalıdır.

Beşinci olarak da nitelikleri tam olarak gösterebilme olanaklarının sınırlı oluşu sorunu yer almaktadır. Bu sorunun kaynağında yine, işin yapılışındaki teknolojik bağımlılığın çalışanlara kendilerini gösterebilmeleri için yeterince fırsat tanımaması olduğu söylenebilir. Çalışanların niteliklerini, bilgi ve becerilerini ortaya koyabilecekleri, meydan okuyucu görevlerin daha fazla tatmin yarattığı kuramı teorisyenlerin pek çoğu tarafından desteklenmedir. Çünkü bu tür görevler, bireylerin üst düzey gereksinmelerinin karşılanmasında önemli etken olmaktadır.

4.3 Son Söz

İşletme yönetiminde davranışsal analiz açısından önemli bir tutum türü şüphesiz çalışanların işe ve iş ortamına karşı genel tutumlarıdır. İşgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları genellikle iş tatmini olarak adlandırılır. İş tatmini genellikle işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş, bireysel ihtiyaçları karşılamanın yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkıyor denilebilir.

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. İşgörenlerin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. Bunu sağlamak için yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli “sosyal atmosfer”in oluşmasına çalışmalı, ekonomik motifler kadar sosyo-psikolojik güdülerin de etkisine inanması gerektiği söylenebilir.

İşgörenin iş tatmini bulması demek işine karşı olumlu tutumunun ortaya çıkması demektir. Kısacası kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olabilir. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde tersi de doğru sayılabilir. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş tatmini o ölçüde fazla olacaktır. Her bir işgörenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktör değişiktir. Ancak genel tutumu belirleyen faktörler; ücret, işte ilerleme (terfi), işin yapısal özelliği, yönetim tarzı, nezaretçilerin davranışları ve iş arkadaşları şeklinde ifade edilebilir.

İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin bulması, öncelikle kişinin mutluluğunu artıracaktır denebilir. Şüphesiz bu sonucun yanı sıra, kişinin işine bağlanması, verimli çalışması, işgörenlerin huzurlu bir iş ortamı yaratmak için çaba harcaması, kayıpların azalması, devamsızlık ve işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçlar sağlayacağı da söylenebilir.

İş hayatında tatmin edici bir ortam yaratmak için yöneticilerin öncelikle organizasyonlarını iyi tanımaları, onların istek, arzu ve beklentilerin bilmesi, tepkilerini değerlendirebilmesi, karşılaşılan sorunlara karşı duyarlı olması ve bunu hissettirebilmesi gerektiği söylenebilir. Bunun için de; çalışanların işletme için gider kalemlerinden birini oluşturan bir üretim faktörü olarak görülmesi mantalitesinin terk edilerek, insanın bir işletmeyi rakiplerinden ayırabilecek, farklı üstünlük kazandırabilecek önemli bir unsur olduğu görüşü benimsenmelidir denebilir.



EK – 1 : Anket Uygulamasına Yönelik Müracaat Belgesi

SAYIN YÖNETİCİ

Yüksek lisans bitirme tezim kapsamında “İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunları ve İş Tatmini” konulu bir araştırma yapmaktayım.

Araştırmamda inceleyeceğim konular şunlardır.

1. İşletme hakkında genel bilgiler,
2. Çalışanların sosyal ve demografik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri,
3. Yine bu özelliklerin, bireylerin içinde buldukları organizasyondan beklentilerini ne şekilde etkilediği,
4. İşgörenlerin çalışma hayatına ilişkin karşılaştıkları sorunlar.

Bu bağlamda işletmeniz çalışanları üzerinde, bir örneği ilişkide sunulan anketi uygulamak istiyorum. Araştırma sonucu elde edilecek bulgular gizli tutulacak ve firma adı kullanmaksızın sadece genel değerlendirmeler yapılacaktır.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

11 Şubat 1998

Ayhan CESUR
Kocaeli Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK-A (1 Adet Anket Formu)

İŞ TATMİNİ ANKETİ

Bu ankette, iş tatmini üzerinde önemli rolü olduğu değerlendirilen bir dizi önerme verilmiştir. Bu önermelerin hiç bir şekilde doğru yada yanlış yanıtı yoktur. Yalnızca sizin ne düşündüğünüz öğrenilmek istenmektedir. Lütfen tüm soruları dikkatlice okuyunuz, yanıtız soru bırakmayınız ve sadece kendi fikrinizi yansıtınız.

BÖLÜM 1 : Kişisel ve sosyal durumuz

1. Yaşınız
 18-29
 30-39
 40 ve daha fazla
2. Cinsiyetiniz
 Erkek
 Bayan
3. Medeni durumunuz
 Evli
 Bekar (yada boşanmış)
4. Öğrenim durumunuz (mezun olduğunuz okulu yazınız.)
 İlkokul - Ortaokul
 Lise yada dengi okul
 Yüksek okul - Üniversite - Lisans üstü
5. Aylık gelir diliminiz (Kutu içine çarpı işareti koyunuz)
 150 milyon TL'ya kadar
 150-250 milyon arası
 250 milyon TL'den fazla
6. Bu işyerindeki hizmet süreniz
 1 yıldan az
 1-3 yıl arası
 3 yıldan fazla
7. Statünüz
 Teknisyen
 Kısmi Yöneticisi
 Büro elemanı
 Bölüm Yöneticisi (Şef/Müdür)

BÖLÜM 2 : İşiniz ve işinizin boyutları hakkında düşünceleriniz.

Bu bölümde verilen önermelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı hizalarındaki parantez içerisine aşağıdaki seçeneklerden yalnızca bir tanesinin sayı değerini yazınız.

KESİNLİKLE KATILYORUM	(1)
KATILYORUM	(2)
KARARSIZIM	(3)
KATILMIYORUM	(4)
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	(5)

Aşağıda doğrudan işinizin niteliği ile ilgili sorulara yer verilmiştir.

- 1 Niteliklerime uygun, önemli ve yararlı bir iş yaptığıma inanıyorum ()
- 2 İşimi yaparken sürekli aynı faaliyetleri tekrarlamıyorum. ()
- 3 İşim oldukça ilginç ve zevklidir. ()
- 4 Günün sonunda fazlaca yorgunluk hissetmiyorum. ()
- 5 Yaptığım işin sonuçlarını görebiliyorum ve bu beni mutlu ediyor. ()
- 6 Görevlerimi yerine getirdiğim sürece işten atılma endişesi duymuyorum. ()
- 7 İşimi belirlenen zamanda rahatlıkla bitirebiliyorum. ()

Aşağıda firmanızın ücret politikası ile çalışanların temel ve ilave ücrete ilişkin tutumlarına yönelik sorulara yer verilmiştir.

- 1 Yaşam standartlarına göre aldığım ücret yeterlidir. ()
- 2 Diğer işyerlerinde benzer işe ödenenden daha iyi ücret alıyorum. ()
- 3 Yaptığım işin yoğunluğuna göre hak ettiğim ücreti aldığımı inanıyorum. ()
- 4 Temel ücret dışında sağlanan yararlar (yemek, servis, primler, ikramiyeler, sosyal hizmetler vs.) oldukça tatmin edicidir. ()
- 5 İşyerimizde performansı yüksek olan personel performansı düşük olanlardan daha fazla gelir elde eder. ()
- 6 İşyerimizde aynı işi yapanlar benzer ücret alırlar. (eşit işe eşit ücret ilkesi) ()

Aşağıda çalışanların iş arkadaşları ile ilişkilerine yönelik sorulara yer verilmiştir.

- 1 Çalışma arkadaşlarım birbirine yardımcı olur. ()
- 2 İşe geldiğimizde herkes birbiri ile selamlaşır, hatırlarını sorar. ()
- 3 Sorunlarımızı iş arkadaşlarımızla aramızda rahatlıkla görüşebiliriz. ()
- 4 Çalışma grubumuz isteyebileceğim en iyi gruptur. ()
- 5 Çalışanlar arasında her zaman tatlı bir rekabet vardır. ()

Aşağıda çalışanların birinci düzeyde bağlı oldukları amirleri hakkındaki tutumlarını içeren sorulara yer verilmiştir.

- 1 Amirim gerektiğinde risk almak ve sorumluluk üstlenmekten asla kaçınmaz. ()
- 2 Amirim benden ne istediğini açıkça ifade eder. ()
- 3 Amirim bir görev verdiği zaman sık sık kontrol etmez, gerektiğinde ben kendim danışırım. ()
- 4 Amirim işletmede olan olaylardan bizi haberdar eder. ()
- 5 Amirim iyi çalışanın ödüllendirilmesi için destek olur. ()
- 6 Cezalandırmada kişiler arasında ayırım yapılmaz. ()
- 7 Amirim ekip çalışmalarını teşvik eder. ()
- 8 Amirim işimi iyi yapmam için bana destek olur. ()

Aşağıda işletmenizdeki yönetim tarzı ve yöneticileriniz hakkında sorulara yer verilmiştir.

- 1 Organizasyonumuzdaki yöneticiler, astları ile samimi, dürüst, açık görüşme yapmaktan çekinmezler, değişik fikirlere her zaman açıktırlar. ()
- 2 Organizasyonumuzda idareci olmayan ve hatta az nitelikli işgörenler dahi kendilerini ilgilendiren kararlarda söz sahibidirler. ()
- 3 Organizasyonumuzun iklimini tasvir eden en önemli özelliği destekleyici oluşudur. ()
- 4 Organizasyonumuzdaki işgörenler, yeni yada daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere fazla zorluk çekmeden uyum gösterirler. ()
- 5 Önemli kararlar alınmadan önce amirlerimiz mutlaka fikrimizi alır. ()
- 6 Kararların alınmasında astlarının fikrini almak amirin otoritesini zayıflatmaz. ()

Aşağıda terfi ve gelişme olanaklarını içeren sorulara yer verilmiştir.

- 1 Başarılı olanlar için terfi etme fırsatı her zaman vardır. ()
- 2 Sadece layık olan kişiler terfi ettirilir. ()
- 3 İşletmem, kendimi geliştirmem için bana her türlü olanakları sağlar. ()
- 4 Sürekli yeni şeyler öğrenip becerilerimi geliştirebiliyorum. ()
- 5 Sahip olduğum becerilerden pek çoğunu kullanma olanağına sahibim. ()

BÖLÜM 3 : Beklentileriniz ve Çalışma Hayatına İlişkin Sorularınız

Aşağıda çalışanların organizasyonlarından beklentilerine ilişkin birtakım önermeler verilmiştir. Bu seçeneklerden sizin için en önemli olan beş tanesini önem sırasına göre işaretleyiniz. (En önemli olana 1 ve sonrakilere 2, 3, 4, 5)

- () Tatmin edici adil bir ücret sistemi
- () İşimi yaptığım sürece sürekli bir iş güvencesi
- () İşyerinde amirler ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler
- () Çalışanların kararlara belli oranda katılması
- () Başarılı olanlara terfi etme fırsatlarının açık olması
- () İyi çalışmanın ve başarının takdir edilmesi
- () Adil bir disiplin (ödül ve ceza) sisteminin işletilmesi
- () Organizasyon içinde doğru, hızlı ve açık bilgi akışı
- () Sıkı kontrol ve denetim altında tutulmamak, serbest olmak

Çalışma hayatına ilişkin aşağıda ifade edilen sorunlardan bizzat kendinizin yoğun olarak yaşadığınız beş tanesini önem sırasına işaretleyiniz (En önemli olana 1 ve sonrakilere 2,3,4,5)

- () Ücret yetersizliği
- () Ücret adaletsizliği
- () Çalışma süresinin uzun oluşu
- () Çalışmanın yorucu oluşu
- () Amirlerin olumsuz davranışları
- () İş arkadaşları arasında sürtüşme yada çekişmeler
- () Eğitim olanaklarının bulunmaması
- () Terfi sistemindeki tıkanıklıklar yada adaletsiz uygulamalar
- () Niteliklerine uygun bir işte çalışmıyor olmak
- () Başarı değerlendirme, ödüllendirme sisteminin adaletsizliği
- () İşin monotonluğu
- () İletişimin hızlı, açık ve doğru olmayışı
- () Diğer. (varsa lütfen belirtiniz).....

Bu ankete ilave etmek istediğiniz başkaca husus varsa lütfen belirtiniz...



YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adams J.S., "Toward and Understanding of Inequity". Journal of Applied Psychology, v.67, 1963
- Anthony William P., *Participative Management*, Addison Wesley Publishing Company Inc., Philippines: 1978
- Aşıkoğlu Meral, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul: 1996
- Aşkun İnal Cem, *İşgören*, Eskişehir İTİA Yayınları No : 207, Eskişehir: 1978
- Attwood Margaret, *Personnel Management*, Revised Edition, McMillan Press Ltd., London: 1989
- Augustine Joseph C., "Human Resources Turnover", Joseph J. Famularo, *Handbook of Human Resources Administration*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York: 1986
- Avşaroğlu Ali, *Beşeri Münasebetler*, Şafak Matbaası, Ankara: 1967
- Balçık Bahaettin, "Geleceğin Örgüt Tipi : Z Teorisi Örgütleri ve Türkiye", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 3-4, Yıl 1997
- Baykal Besim, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No : 428, İstanbul: 1978
- Bennett Roger, *Organizational Behaviour*, Second Edition, M&E Handbook Series, Pitman Publishing, London: 1994
- Berkman Harold W., *The Human Relations of Management*, Dickenson Publishing Company Inc., California: 1974
- Blake Robert R., Jane J. Mouton, *Group Dynamics : Key To Decision Making*, Gulf Publishing Comp., Houston/Texas: 1961
- Boyacı Cemil, *Personel Yönetiminde Beşeri Kaynakların Korunması Açısından İş Koşullarının İyileştirilmesi ve İş de Verimliliğe Etkisi Üzerine bir Uygulama Örneği*, Akdeniz Üniversitesi Yayın No:36, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya: 1991
- Boyett Joseph H. and Henry P.Conn, *Workplace 2000 : The Revolution Reshaping American Business*, Dulton-Penguin Group Publishing, New York: 1991
- Brewster Chris, *Employee Relations*, McMillan Education Ltd., London: 1989
- Brian Thomas, *The Human Dimensions of Quality*, McGraw-Hill Book Company, Europe-Berkshire-London: 1995
- Buttenheim Edger M., "Employee Handbooks", Joseph J. Famularo, *Handbook of Human Resources Administration*, Second Edition McGraw-Hill Book Company, New York: 1986
- Byars Lloyd and Leslie W Rue, *Human Resource Management*, Third Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill.: 1991
- Can Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncu, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2.B., Siyasal kitapevi, Ankara: 1991
- Cenzo David A. and Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc., New York:1996

- Certo Samuel C., *Modern Management : Quality, Ethics, and the Global Environment*, Fifth Edition, Allyn and Bacon a Division of Simon & Schuster Inc., Needham Heights/USA: 1992
- Chapman J. Brad and Robert Ottemann, “**Employee Preference for Various Compensation Fringe Benefit Options**”, *Personnel Administrator*, (November 1975)
- Cherrington D.J., H.J.Reitz and E. Scatt Jr., “**Effects of Contingent and Non-Contingent Reward on the Relationship Between Satisfaction and Task Performance**”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, no. 6, 1971
- Cohen Allan R. at al., *Effective Behavior in Organizations; Cases, Concepts, and Student Experiences*, Fifth Ed., Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois: 1992
- Courtland Bovee L. at al., *Management*, McGraw-Hill Book Company, International Edition, New York: 1993
- Crystal Graef S., “**Pay for Performance-Even if It’s Just Luck**”, *The Wall Street Journal*, (March 2), 1981
- Cüceloğlu Doğan, *İnsan ve Davranışı*, 2.Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul: 1991
- Eren Erol, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul: 1979
- Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 3. Bası, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 401, Beta Basım Yayım, Dağıtım A.Ş., İstanbul: 1996
- Ergenç Alev, “**İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti-Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri**”, Turgay Ergun, *Yönetim Psikolojisi II*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 201, Eskişehir: 1981
- Ertekin Yücel, *Stres ve Yönetim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları No : 253, DİE Matbaası, Ankara: 1993
- Evens Leslie Minor and Lowell H. Lamberton, *Working with People : A Human Relation Guide*, Richard D. Irwin Press, USA: 1997
- Fitz enz Jac. *How To Measure Human Resources Management*, McGraw-Hill Book Company, New York: 1984
- Flannery Thomas P., David A. Hofrichter and Paul E. Platten, *People, Performance and Pay : Dynamic Compensation for Changing Organizations*, The Free Press, New York: 1996
- Fossum John A., *Labor Relations : Development, Structure, Process*, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, Boston: 1989
- Fraser T.M., *Human Stress, Work and Job Satisfaction : A Critical Approach*, Occupational Safety and Health Series No : 50, International Labour Office (ILO), Geneva: 1983
- Furnham Adrian, *The Psychology of Behaviour at Work : The Individual in the Organization*, Psychology Press, Hove East Sussex: 1997
- Geylan Ramazan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir: 1995
- Gibson James L., John M Ivancevich and J.H.Donnelly, *Organizations : Behavior, Structure, Process*, Sixth Ed., Business Publications, Dallas: 1976
- Greenberg Jerald, Robert A. Baron, *Behavior in Organizations Understanding & Managing the Human Side of Work*, Fifth Edition, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1995

- Gümüş Mustafa, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Yayın No : 271, İşletme Dizisi No : 33, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul: 1995
- Hampton David R., *Behavioral Concepts in Management*, Second Ed., Dickensen Publishing Comp. Inc., California: 1972
- Hatiboğlu Zeyyat, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, Temel Araştırma A.ř. Yayınları No : 9, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi No:6, İstanbul: 1986
- Heckman J.R. & Oldham G.R., *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, v.60, 1975
- Heneman Herbert G. III at al., *Personnel/Human Resource Management*, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois: 1989
- Hersey Paul and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Fifth Edition, Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey: 1988
- Herzberg et.al : "Job Attitudes", Review of Pittsburgh, Pittsburgh: 1957
- Herzberg Frederic, "One More Time : How Do You Motivate Employees ?", Michael M. Gruneberg, *Job Satisfaction: A Reader*, The McMillan Press Ltd., London: 1976
- Honey Peter, *Problem People and How To Manage Them*, Second Edition, Institute of Personnel and Development, London: 1996
- Hume David A., *Reward Management : Employee Performance, Motivation and Pay*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford: 1995
- Imai Masaaki, *Kaizen*, The Kaizen Institute Ltd., 1986'dan çev. Brisa Bridgestone, Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.ř., Kocaeli: 1994
- Ivancevich John M. And William G. Glueck, *Foundations of Personnel : Human Resource Management*, Fourth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill.: 1989
- İncir Gülten, *Çalışanların İş Doymu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları : 401, Ankara: 1990
- Jain Rajeev, *Absenteeism and Labour Turnover : A Study of Textile Industry in Rajasthan*, Aalekh Publishers, Jaipur/INDIA: 1990
- Johnson Phil and John Gill, *Management Control and Organizational Behaviour*, Paul Chapman Publishing Ltd., London: 1993
- Kocaeli niversitesi Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümü, **Fabrika İçi Ortamda Gürültü Ölçümü ve Değerlendirme** konulu teknik raporu, İzmit: (Mayıs 1997)
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No : 132, İstanbul: 1982
- Koralik Susan and Harrison Givens Jr., "The Scope of Employee Benefits", Joseph J. Famularo, *Handbook of Human Resources Administration*, Second Edition McGraw-Hill Book Company, New York: 1986
- Korman A.K., *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey: 1971

- Kornblum William and Joseph Julian, *Social Problems*, Seventh Ed., Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey: 1992
- Kossek Ellen Ernst, *The Acceptance of Human Resource Innovation : Lessons for Management*, Quorum Books, New York: 1989
- Kreitner Robert, *Management*, Sixth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston: 1995
- Kutal Gülten ve Ali Büyükuşlu, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi : Teori ve Uygulama*, Der Yayınları, İstanbul: 1996
- Lawler Edward E. III and Lyman Porter, *The Effect of Performance on Job Satisfaction*, Industrial Relations 7, 1966
- Lawler III Edward E., *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company, New York: 1971
- Locke E.E., “**The Nature and Causes of Job Satisfaction**”, Dunnette M.D., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago: 1976
- Locke Edwin A., “**The Nature and Causes of Job Dissatisfaction**”, M.D.Dunnette, *Handbook of Industrial-Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago: 1976
- Massarik Fred, *Participative Management*, Pergamon Press, New York: 1983
- Mathis Robert L. And John H. Jackson, *Personnel/Human Resource Management*, Sixth Edition, West Publishing Comp., St. Paul: 1991
- Milkovich George T., John W Boudreau : *Human Resource Management*, Sixth Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill.: 1991
- Milton C.R., *Human Behavior in Organizations : Three Levels of Behavior*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1981
- Minor John, *The Challenge of Managing*, W.B. Saunders, Philadelphia: 1975
- Mullins Laurie J., *Management and Organizational Behaviour*, Third Edition, Pitman Publishing, London: 1993
- Onaran Oğuz, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi SBF Yayın No : 470, Ankara: 1978
- Ouchi William., çev. Yakut Güneri, *Teori Z : Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor ?*, Kesim Ajans-İlgi Yayıncılık Ltd.Şti, İstanbul: 1989
- Palmer Margaret and Kenneth T. Winters, *Fundamentals of Human Resources*, American Management Association’dan çev. Doğan Şahinler, *İnsan Kaynakları*, Rota Yayın Yapım Tic. Ltd. Şti, İstanbul: 1993
- Pearson Gordon, *The Competitive Organization: Managing for Organizations Excellence*, McGraw-Hill Book Company Europe, Berkshire London: 1992
- Pfeffer Jeffrey, çev. Sinem Gül, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan*, Birleşik Basın, Dağıtım, İstanbul: 1995
- Pitts Collin, *Motivating Your Organizaion : Achieving Business Success Through Reward and Recognition*, McGraw-Hill Book Comp. Europe, London: 1995

- Porter L. W. "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs",
Journal of Applied Psychology, v. 45, 1961
- Reitz Joseph H., *Behavior in Organizations*, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, Georgetown-
Ontario: 1977
- Rosenbaum Bernard L., *How To Motivate Today's Workers: Motivational Models For Managers and
Supervisors*, McGraw-Hill Book Comp, New York: 1982
- Salancik G. & Pfeffer J., "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes",
Administrative Science Quarterly, v.22, 1977
- Scarpello Vida Gulbinas and James Ledvinka, *Personnel/Human Resource Management:
Environments and Functions*, PWS Kent Publishing Company, Boston: 1988
- Schermerhorn John R, James G. Hunt and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*,
Fifth Edition, John Wiley & Sons Inc., New York: 1994
- Schuler Randall S., *Managing Human Resources*, West Publishing Company, New York: 1995
- Searle John G. (with a preface by Victor H. Vroom), *Manage People, Not Personnel: Motivation and
Performance Appraisal*, Harvard Business Review Book, Boston: 1990
- Singer Marc G., *Human Resource Management*, PWS-KENT Publishing Comp, Boston: 1990
- Smith P.C., Kendall L.M. and Hulin C.L., *The Measurement of Satisfaction in Work and
Retirement*, Rand McNally, Chicago: 1969
- Steers Richard M., Lyman W. Porter and Gregory A. Bigley, *Motivation and Leadership, At Work*,
Sixth Ed, McGraw-Hill Comp, International Edition, New York: 1996
- Sternhagen C.J., "Absenteeism and Tardiness", Joseph J. Fanularo, *Handbook of Human Resources
Administration*, Second Edition McGraw-Hill Book Company, New York: 1986
- Stoner James F., *Management*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1978
- Taner Bahar, "İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve
Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli Üzerine Görüşler", Verimlilik
Dergisi, Millî Produktivite Merkezi Yayın, Ankara: 1996/3
- Telimen Osman, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İTİA Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı
Yayımları No:292/519, İstanbul: 1978
- Tınar M.Y. ve B. Taylan, *Çalışma Yaşamının İnsanlaştırılması Konusunda Türkiye'deki Öncelikler*,
2 nci Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayın, Ankara: 1989
- Timm Paul R., Brent D. Peterson and Jackson C. Stevens, *People at Work: Human Relations in
Organizations*, Third Edition, West Publishing Company, St. Paul: 1990
- Tosun Kemal, *Yönetim ve İşleme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No : 232,
İstanbul: 1990
- Tsui A.S. and G.T. Milkovich, *Personnel Department Activities: Consistency Perspectives and
Preferences*, Personnel Psychology 40, 1987
- Türko Meim R., *Bilimsel Yönetim*, Kırsından Motivasyon, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yayımları No : 39, 1973
- Ünsal Alparslan ve Zeynep Aslan, *Davranış Bilimleri*, 1.baskı, Fakülteleer Kitabevi, İzmir: 1995

Wagner III. John A. and John R. Hollenbeck. *Management of Organizational Behavior*. Second Edition, Prentice-Hall Englewood Cliffs, New Jersey: 1995

Walters Mike. *Employee Attitude and Opinion Surveys*. Institute of Personnel and Development, London: 1996

Wexley Kenneth N. and Gary A. Yukl. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Revised Edition, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois: 1984

Yukl Gary A., "Toward a Behavioral Theory of Leadership". *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.6, 1971

