

1303 0

**ENDÜSTRİDE GÖRÜLEN İŞ TATMİNİ VE  
BUNUN ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMLA  
OLAN İLİŞKİSİ (ÖZEL SEKTÖR VE KİT  
ÜZERİNDE YAPILAN KARŞILAŞTIRMALI  
BİR SAHA ARAŞTIRMASI)**

**M. Cem Kirankabeş  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir-1998**

**ENDÜSTRİDE GÖRÜLEN İŞ TATMİNİ VE BUNUN  
ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMLA OLAN İLİŞKİSİ  
(ÖZEL SEKTÖR VE KİT ÜZERİNDE YAPILAN  
KARŞILAŞTIRMALI BİR SAHA ARAŞTIRMASI)**

**M. Cem Kirankabeş**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd.Doç.Dr Çiğdem Kirel**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Aralık-1998**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### **ENDÜSTRİDE GÖRÜLEN İŞ TATMİNİ VE BUNUN ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMLA OLAN İLİŞKİSİ (ÖZEL SEKTÖR VE KİT ÜZERİNDE YAPILAN KARŞILAŞTIRMALI BİR SAHA ARAŞTIRMASI)**

M. Cem Kırankabeş

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 1998

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Çiğdem Kirel

Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunların arasında işgörenlerin çalışma ortamına uyumları ve diğer bireysel ve örgütsel faktörler sayılabilir. Organizasyon içinde insan faktörünün güngeçtikçe önem kazanması bizi işgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen nedenlerin araştırılmasına yönelik böyle bir çalışma yapmaya itmiştir.

Birinci bölümde; iş tatmini kavramı, iş tatmini araştırmalarının gelişim süreci ve iş tatmini araştırma ekolleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca yine bu bölümde iş tatminini etkileyen, değişkenler, tutumlar, inançlar ve değerler anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde; genel uyum kavramı, çalışma ortamına uyum kavramı ve çalışma ortamına uyumun fonksiyonları üzerinde durulmuş, çalışma ortamına uyumun iş tatmini üzerindeki etkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde; iş tatmini ve çalışma ortamına uyumun boyutları, iş tatminsizliği göstergeleri ayrıca iş tatminsizliği ve çalışma ortamına uyumsuzluğun sonuçları incelenmeye çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, iş tatminini etkileyen, iş odaklı ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili yaklaşımlar incelenmeye çalışılmıştır.

Son bölümde ise teorik bilgilerden yararlanarak konunun incelenmesi ve bu konuda özel ve kamu sektörleri arasındaki farkların ortaya konulması için karşılaştırmalı bir saha araştırması yer almaktadır.

## **ABSTRACT**

There are many factors in the organizations, which are effects to the job satisfaction. These factors are related with human, organizational conditions and human adaptation problems to the workplace. Because of the improving concern about human relation in the organizations, we decided to make a research about relationship between job satisfaction and adaptation to the workplace. Also we interested with factors which effect job satisfaction level negatively.

On the first part; we deal with the concept of job satisfaction, historical overview of job satisfaction, the major schools of job satisfaction and also we discuss effects of the variables, values, believes and attitudes on the job satisfaction level.

On the second part, we studied on general adaptation concept, adaptation to the workplace and the functions of adaptation to the workplace, following this we tried to explain effects of adaptation of the workplace to the job satisfaction.

On the third part; we deal with the basic dimensions of the job satisfaction and adaptation to the workplace, expressions of the job dissatisfaction and conclusion of the job dissatisfaction.

On the fourth part; we deal with job design approaches, quality of work life and social-technical design.

And last part contain a comparative research about job satisfaction and adaptation to the workplace between two different kind of organizations through the teorical knowledge.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZ .....	ii
ABSTRACT .....	iv
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLOLAR LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GENEL OLARAK İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI .....	6
2. İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMALARININ GELİŞİM SÜRECİ .....	9
3. İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMA EKOLLERİ .....	10
3.1. Fiziki ve Ekonomik Şartlarla İlgilenen Ekol .....	10
3.2. İnsan İlişkileri İle İlgilenen Ekol .....	11
3.3. İşin Çağdaştırılması İle İlgilenen Ekol .....	13
4. İŞ TATMİNİ DEĞİŞKENLERİ .....	13
4.1. İhtiyaçlar .....	14
4.2. Beklentiler .....	16
5. İŞ TATMİNİ AÇISINDAN TUTUMLAR, İNANÇLAR, DEĞERLER .....	16
5.1. İş Tatmini Açısından Tutumlar .....	17

	<u>Sayfa No</u>
5.2. İş Tatmini Açısından İnançlar .....	20
5.3. İş Tatmini Açısından Değerler .....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK UYUM KAVRAMI VE ÇALIŞMA ORTAMINA UYUM

1. GENEL OLARAK UYUM KAVRAMI .....	23
2. ÇALIŞMA ORTAMINA UYUM KAVRAMI .....	23
3. ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN FONKSİYONLARI .....	26
3.1. İşgörenin İşe Uyumu .....	27
3.2. Eğitim ve İşe Alıştırma Programları .....	30
3.3. İş ve Kişilik Uyumu .....	31
3.4. İşin İşgörene Uyumu .....	33
3.5. İşgörenin Çalışma Grubuna Uyumu .....	36
3.6. Çalışma Ortamının Uyum ve Çatışma .....	38
4. ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....	40

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN BOYUTLARI

1. İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN BİREYSEL BOYUTLARI .....	42
1.1. Cinsiyet .....	43
1.2. Yaş .....	44
1.3. Çalışma Süresi .....	46
1.4. Meslek ve Eğitim Düzeyi .....	47
1.5. Zeka .....	48

	<u>Sayfa No</u>
1.6. Kişilik ve Ruh Sağlığı .....	48
<b>2. İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN</b>	
<b>ÖRGÜTSEL BOYUTLARI</b> .....	52
2.1. Ücret .....	53
2.2. İşin Nitelikleri .....	55
2.3. Yükselme Olanakları .....	56
2.4. Çalışma Grubu .....	57
2.5. Çalışma Koşulları .....	59
2.6. Yönetim Biçimi .....	61
2.7. İletişim Yapısının Etkisi .....	63
2.8. Rol Yapısının Etkisi .....	64
<b>3. İŞ TATMİNSİZLİĞİ GÖSTERGELERİ</b> .....	65
3.1. Varolan İş Tatminsizliği Göstergelerinin Kullanımı .....	65
3.2. İşgörenlerin İş Tatminsizliğini İfade Ediş Şekilleri .....	66
<b>4. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA</b>	
<b>UYUMŞUZLUĞUN SONUÇLARI</b> .....	68
4.1. Düşük Çalışma Performansı .....	69
4.2. İşe Devamsızlık ve İşden Ayrılma .....	71
4.2.1. İşe Devamsızlığın İşletmeye Yükleדיği Maliyetler .....	71
4.2.2. İşden Ayrılmanın İşletmeye Yükleדיği Maliyetler .....	72
4.3. Hayal Kırıklığı ve Saldırganlık .....	73
4.4. İşçi ve İşveren İlişkilerinde Kutuplaşma .....	74

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN İŞ ODAKLI VE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

<b>1. İŞ ODAKLI ÇALIŞMALAR</b> .....	75
1.1. İşlerin Yeniden Dizayını .....	76
1.1.1. İş Rotasyonu .....	76



	<u>Sayfa No</u>
1.1.2. İş Genişletme .....	77
1.1.3. İş Zenginleştirme .....	77
1.2. İş Karakteristikleri Modeli .....	78
<b>2. SOSYO TEKNİK SİSTEM DÜZENİ .....</b>	<b>79</b>
<b>3. ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİ ARTIRICI PROGRAMLAR .....</b>	<b>80</b>
3.1. Katılımlı Yönetim .....	81
3.2. Kalite Çemberleri .....	82
<b>4. İŞ TATMİNİNİN SAĞLAYACAĞI VARSAYILAN OLUMLU SONUÇLAR .....</b>	<b>83</b>
4.1. Birey Açısından .....	84
4.2. Örgüt Açısından .....	85

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ENDÜSTRİDE GÖRÜLEN İŞ TATMİNİ VE BUNUN ÇALIŞMA ORTAMINA UYUM İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK KÜTAHYA PORSELEN A.Ş. VE KÜTAHYA ŞEKER FABRİKASI A.Ş.'DE YAPILAN KARŞILAŞTIRMALI BİR SAHA ARAŞTIRMASI

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>86</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SORUNLAR .....</b>	<b>87</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>88</b>
<b>4. KULLANILAN VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>89</b>
4.1. Verilerin Yüzde Analizi ve İşletmelerin Karşılaştırılması .....	91
4.1.1. Kişisel Bilgilerin Analizi .....	91
4.1.2. Çalışma Ortamına Uyum Düzeyini Belirlemeye Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Analizi .....	94
4.1.3. İş Tatmin Düzeyinin Belirlemeye Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Analizi .....	109

Sayfa No

4.2. İş Tatmini ve Çalışma Ortamına Uyumla İlgili Faktörlerin Karşılıklı Analizi ve İşletmelerin Karşılaştırması .....	147
4.3. İş Tatmini Ölçmeye Yönelik Grup Sorularına Verilen Cevapların Analizi .....	153
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>152</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>162</b>
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>183</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. Orgnizasyonun etkisi altında işgören .....	2
Şekil 2. Endüstride görülen iş tatmini ve bunun çalışma ortamına uyumla ilişkisini gösteren süreç (Model) .....	4
Şekil 1.1.İş tatmini araştırma ekolleri .....	10
Şekil 1.2.Herzberg'in iki faktör teorisi .....	15
Şekil 1.3.İş tutumuna ilişkin Fisbein ve Ajzen modeli .....	19
Şekil 1.4.İnançlar ve iş tatmini arasındaki ilişki .....	20
Şekil 2.1.İş gerekleri ve yeni personelin nitelikleri arasındaki denge .....	30
Şekil 2.2.İşin anlamlı olması .....	34
Şekil 2.3.Bir sistemdeki çatışma sürecinin görünümü .....	39
Şekil 3.1.İş Tatminsizliğine karşı gösterilen tepkiler .....	67
Şekil 3.2.İş tatmini ve performans arasındaki ilişki .....	70
Şekil 4.1.İş karakteristikleri modeli .....	78
Şekil 4.2.Katılımcılığın ortaya çıkardığı potansiyel .....	81

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1. İş tatmini araştırmalarının gelişim süreci .....	9
Tablo 2.1. John Holland'ın iş ve kişilik uyumu .....	32
Tablo 5.1 Yaş dağılımları .....	91
Tablo 5.2. İşgörenlerin bölümlere göre dağılımı .....	92
Tablo 5.3. İş tecrübesi .....	92
Tablo 5.4. Eğitim düzeyi .....	93
Tablo 5.5. Cinsiyet dağılımı .....	93
Tablo 5.6. Çalışma süresi .....	94
Tablo 5.7. Kişilik ve iş uyumu .....	95
Tablo 5.8. Genel memnuniyet .....	96
Tablo 5.9. İşgörenin çalışma grubuna uyumu .....	97
Tablo 5.10 işgörenin işe uyumu .....	98
Tablo 5.11. İş ve sosyal statü uyumu .....	99
Tablo 5.12.Sıkıcı, monoton, anlamsız iş .....	101
Tablo 5.13.Takım çalışması .....	102
Tablo 5.14.İşgörenin saygınlığı .....	103
Tablo 5.15.İş değiştirme eğilimi .....	104
Tablo 5.16.İşin ve işyerinin bireysel gelişme etkisi .....	105
Tablo 5.17. İşe alıştırma programı .....	105
Tablo 5.18. Yapıcı yaklaşımlar .....	106
Tablo 5.19.Hayal kırıklığı .....	107
Tablo 5.20.Çalışma koşulları ile ilgili sorulara verilen cevaplar .....	109
Tablo 5.21.İşin nitelikleri ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı .....	112
Tablo 5.22.İşletmenin başarı düzeyini ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların genel dağılımı .....	116

Sayfa No

Tablo 5.23. Amirlerin yöneticilik vasıfları ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı .....	120
Tablo 5.24. Ücret ve diğer sosyal haklar ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı .....	127
Tablo 5.25. Eğitim ve mesleki yükselme olanakları ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı .....	132
Tablo 5.26. Çalışma grubu ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı .....	136
Tablo 5.27. İletişim ve rol yapısı ile ilgili soruların verilen cevapların genel dağılımı .....	142
Tablo 5.28. Gruplanmış sorulara verilen cevapların analizi .....	151
Tablo Ek C.1. Özel sektör (Cinsiyet / İşin Sosyal Statüye Uygunluğu) .....	174
Tablo Ek C.2. Kamu sektörü (Cinsiyet / İşin Sosyal Statüye Uygunluğu) .....	174
Tablo Ek C.3. Özel sektör (Eğitim Düzeyi / İşin Anlamlılığı) .....	174
Tablo Ek C.4. Kamu sektörü (Eğitim Düzeyi / İşin Anlamlılığı) .....	175
Tablo Ek C.5. Özel sektör (Çalışma Süresi / İşe Alıştırma Programı) .....	175
Tablo Ek C.6. Kamu sektörü (Çalışma Süresi / İşe Alıştırma Programı) .....	175
Tablo Ek C.7. Özel Sektör ( İşgörenin Saygınlığı / İşe Alıştırma Programı) .....	176
Tablo Ek C.8. Kamu Sektörü ( İşgörenin Saygınlığı / İşe Alıştırma Programı) .....	176
Tablo Ek C.9. Özel Sektör (Eğitim Düzeyi / İş Performansına Bağlı Yükselme) ....	176
Tablo Ek C.10. Kamu Sektörü (Eğitim Düzeyi / İş Performansına Bağlı Yükselme) .....	177
Tablo Ek C.11. Özel Sektör (Huzurlu Bir Çalışma Ortamı / İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet) .....	177
Tablo Ek C.12. Kamu Sektörü (Huzurlu Bir Çalışma Ortamı / İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet) .....	178
Tablo Ek C.13. Özel Sektör (İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet / Yapılan İşten Hoşlanma Düzeyi) .....	178
Tablo Ek C.14. Kamu Sektörü (İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet / Yapılan İşten Hoşlanma Düzeyi) .....	179

Sayfa No

Tablo Ek C.15. Özel Sektör (İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet / Amirlerin Yaratıcılığa İmkan Vermesi) .....	179
Tablo Ek C.16. Kamu Sektörü (İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet / Amirlerin Yaratıcılığa İmkan Vermesi) .....	180
Tablo Ek C.17. Özel Sektör (Örgüte Bağlılık / Takım Oluşturma) .....	180
Tablo Ek C.18. Kamu Sektörü (Örgüte Bağlılık / Takım Oluşturma) .....	180
Tablo Ek C.19. Özel Sektör (İşin Anlamlılığı / Takım Oluşturma) .....	181
Tablo Ek C.20. Kamu Sektörü (İşin Anlamlılığı / Takım Oluşturma) .....	181

## GİRİŞ

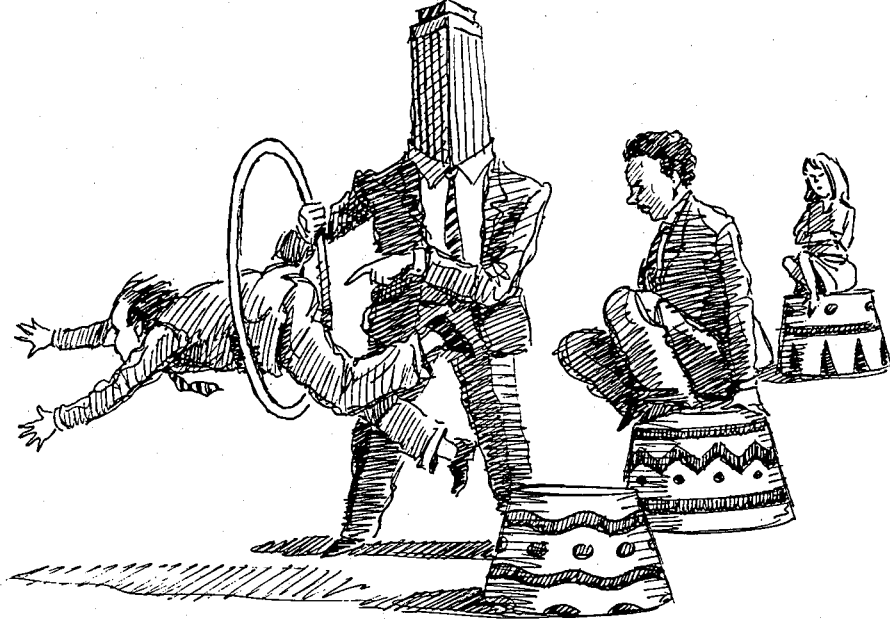
Günlük yaşantımızda birçok kimsenin hayatı devamlı olarak organizasyonlar tarafından etkilenmektedir. İnsanlar zaman içinde kendilerini etkileyen bu organizasyonların birer parçası haline gelmektedirler. Organizasyonlar bireylerin giyim tarzını, yemek alışkanlıklarını, seyahat alışkanlıklarını, onların davranış biçimlerini, değerlerini, kişiliklerini, istek ve beklentilerini etkilemektedir.

Rekabetin arttığı günümüzde insan kaynaklarına yapılacak yatırımın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Ayrıca insan her türlü üretimin (mal ve hizmet) kaçınılmaz girdisidir. İşte bunlar ve benzeri sebeplerden dolayı herhangi bir organizasyonun en önemli sermayelerinden biride insan kaynağıdır.

İnsan kaynaklarının etkin kullanılması yönündeki gayretler organizasyonların en önemli uğraşlarından biri olmaktadır. Etkin bir yönetimin önemli görevlerinden bir tanesi beşeri kaynağın verimli çalışmasına imkan sağlayacak çalışma ortamı yaratmaktır. Beşeri kaynağın yönetimine dair birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Bilinen bu yaklaşımların hiçbiri değişken şartlar ve istekler altında tüm ihtiyaçları karşılayan mucizevi bir çözüm olamamaktadır.

Organizasyon içinde insan oldukça karmaşık süreçlerle karşı karşıyadır. İşte bu karmaşık yapıdan kaynaklanan problemlerden dolayı insanlar çoğunlukla kendilerini unutulmuş ve yalnız hissetmektedirler. İnsanlar kendi özgürlük ve inisiyatifleri üzerinde kendilerinden çok organizasyonların etkisi olduğuna inanmaktadırlar. Özellikle gelişmiş ülkelerde teknolojik yenilikler toplum yaşamına büyük kolaylıklar getirmiş ancak belli

ölçülerde de bireyin yaratıcılığını ve girişimciliğini engelleyerek onu sistemin bir parçası haline getirmiştir. Genellikle işgörenler organizasyonların kendilerinin yöneticisi olduğuna inanmaktadırlar.



Şekil 1. Organizasyonun etkisi altında işgören.

Çalışma hayatının koşulları oldukça zorlayıcıdır. İş dünyası, makineleşmiş bir çalışma yaşamına uyum göstermiş bir birey aramaktadır. Bu arada çok hızlı değişen teknoloji ve çalışma koşulları, bireyin kendisiyle ilgili güvensizliğinin artmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede çalışan insanın beden ve ruh sağlığını korumak onun çalışma yaşamının olumsuz koşullarıyla baş etmesine yardımcı olmak önem kazanmıştır. Çalışma ortamının koşullarının bireyin gereksinmelerini karşılama düzeyi yani çalışma ortamına uyumu bu açıdan oldukça önemlidir.

Günümüzde insan mutluluğunu sağlamada iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların yaptığı işden doyum sağlamaları organizasyonun fonksiyonlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur. İşinden tatmin olan



birey işyerinde olumlu davranışlar içindedir. Bunun aksine işinden tatmin olmayan birey ise iş yaşamında olumsuz davranışlar gösterir.

Benzer şekilde çalışma ortamında türlü sorunlarla karşılaşan, işiyle, işyerleriyle veya çalışma arkadaşlarıyla sürtüşme içinde olan bireyin yaptığı işden mutluluk duyması, tatmin olması beklenemez. Çevresinde oluşan bu olumsuzluklar işgören, her ne kadar işini sevsede verimli çalışmasını olumsuz etkiler.

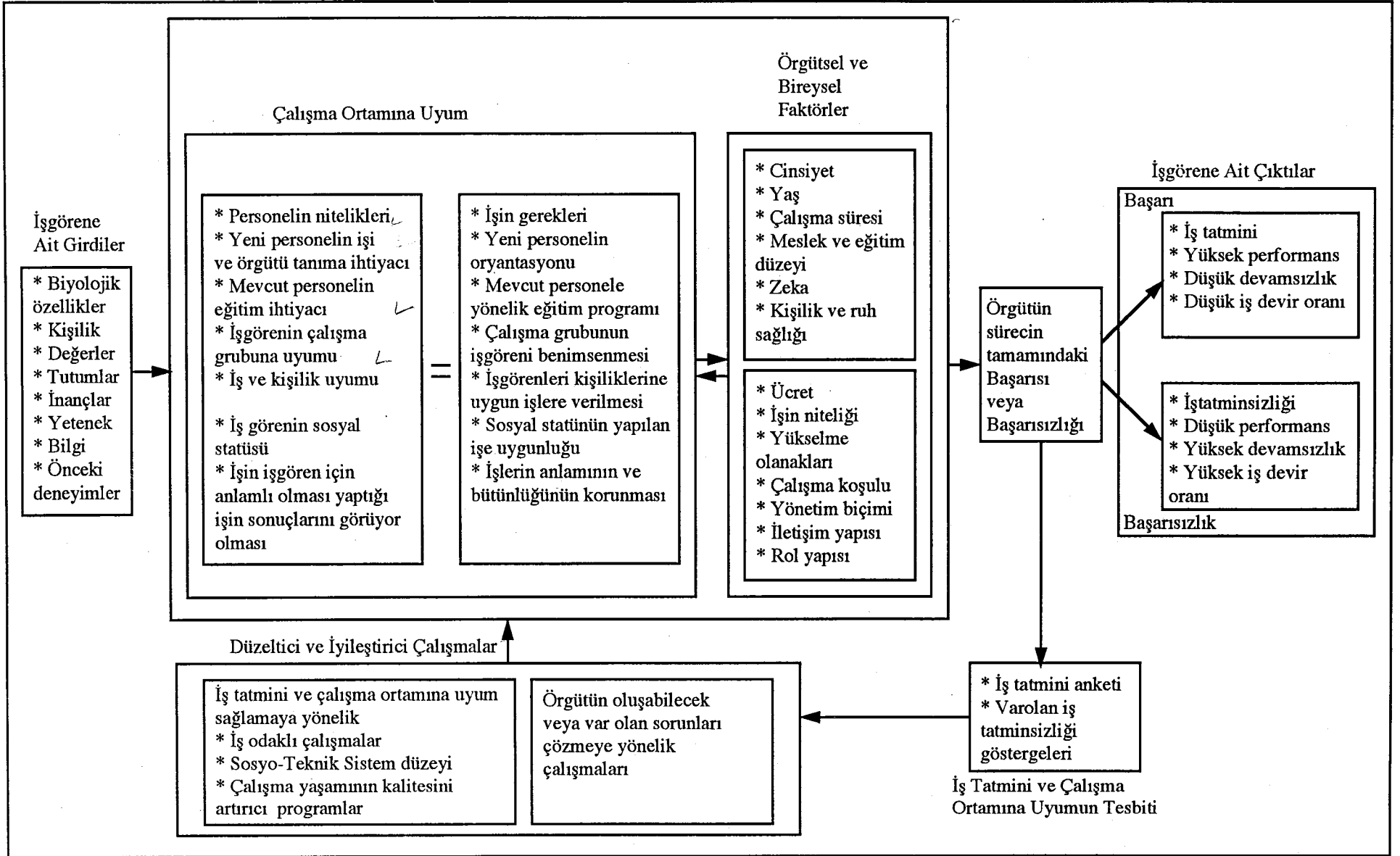
Araştırmamızda hem işletmeler hem de işgörenler açısından oldukça önemli olan iş tatmini ve bunun çalışma ortamına uyumla olan ilişkisi ele alınmıştır. Çalışmamızda Özel Sektör ve KİT üzerinde yapılan bir karşılaştırmalı saha araştırmasına yer verilmiştir.

İşletmelerin personel seçim sürecinden başlayarak işgörenin çalışma ortamına uyum düzeyini etkileyen koşullar, bunların iş tatmini üzerindeki etkileri ve aynı zamanda iş tatminini etkileyen diğer bireysel ve örgütsel faktörler bir süreç halinde ele alınmıştır. Şekil 2'de görülen model bu süreci ifade etmektedir. Model, sürecin girdisi olan bireyin; kişilik özellikleri, tutumları, değerleri, bilgi ve beceri düzeyleri, daha önceki deneyimleri dikkate alınarak hazırlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde oluşturmuş olduğumuz bu modelde yer alan tüm etkenler tek tek ele alınacak iş tatmini ve çalışma ortamına uyum açısından ayrıntılı olarak incelenecektir. Son olarakta iş tatmini ve bunun çalışma ortamına uyumla ilişkisini araştırmaya yönelik bir uygulama çalışmasına yer verilecek ve elde edilen bilgiler değerlendirilecektir. Tüm bu çalışmalarda oluşturmuş olduğumuz bu model gözönünde bulundurulacaktır.

Bu sürecin başarılı olarak uygulanması sonucunda elde edilecek kazançlar hem birey açısından hem de örgüt açısından ele alınmaktadır. İşgörene ait çıktılar olarak adlandırılan ve sürecin tamamındaki başarı veya başarısızlıktan kaynaklanan bu sonuçlar; iş tatmini veya tatminsizliği, yüksek veya düşük performans, düşük veya yüksek devamsızlık, düşük veya yüksek iş devir oranı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 2. Endüstride görülen iş tatmini ve bunun çalışma ortamına uyumla ilişkisini gösteren süreç (Model)



Aynı zamanda iş tatmin anketi veya varolan iş tatmini göstergeleri ile çalışma ortamına uyum ve iş tatmin düzeyi tesbit edilmeye çalışılmaktadır. Tesbit edilen bu bilgiler doğrultusunda veya stardart teknikler olarak iş tatmini ve çalışma ortamına uyum sağlamaya yönelik iş odaklı veya çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programlara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Çalışanların iş tatminlerinin belirlenmesi, iş tatminini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etmenlerin ortaya çıkarılması büyük bir önem taşımaktadır. Toplumun kendisiyle, huzurlu ve üretken olması çalışanların işlerinden üst düzeyde doyum sağlamasıyla ilgilidir.

Hızlı bir değişim ve kalkınma sürecinde olan ülkemizde çalışanların iş doyumlarının ne düzeyde olduğunu anlayabilmek önemlidir. Çalışma ortamına uyumun ve diğer faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla bu tür bir çalışmaya yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK İŞ TATMİNİ

#### 1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini konusundaki çalışmalar bir görüşe göre Taylor ve Gilberth'in 1. Dünya Savaşı sırasında yaptıkları fabrikada en uygun, en az stres ve yorgunluk yaratacak çalışma metodunun araştırılmasıyla başladığı kabul edilir <sup>1</sup>.

Gerçek anlamda bu konu üzerinde yapılan çalışmalar 1920'lerde Amerika'da Elton Mayo ve ekibinin Chicago-Western Elektrik İşletmesinde yönettiği "Hawthorne" çalışmaları ile başlamıştır. Bu araştırmaların sonuçları 1930'larda alınmıştır <sup>2</sup>. Hawthorne araştırmaları tatmin olmuş işçinin daha çok üretim yapacağı tezinden hareketle başlangıçta klasik teorinin bir nevi uygulaması olan fiziki faktörlerin incelenmesiyle başlamıştır. Fakat çalışmalar ilerledikçe elde edilen sonuçlardan, sosyal faktörlerin iş tatminine ve böylece üretime etkisi olduğunu farketmişlerdir <sup>3</sup>.

Teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bu faktörlerde değişiklik olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devam etmesinin nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, üstlerin davranışlarında olumlu yönde

<sup>1</sup> F.W. TAYLOR, **What is Scientific Management**, (American Management Association, New York, 1970), s.252-258.

<sup>2</sup> Elton MAYO, **The Human Problems of Industrial Civilisation**, (Mac Millan Co., New York, 1933), s.145-149.

<sup>3</sup> Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, (İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No.105, İstanbul, 1989), s.23.

değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, işletmeyi bir aile ve işgörenleri onun bireyleri kabul etme, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır <sup>4</sup>.

İş tatmini çalışmalarının başlangıcından itibaren, iş tatmininin ne olduğu, hangi faktörlerin etkisinde kaldığı ve neleri içerdiği konusunda binlerce araştırma yapılmıştır. Değişik kaynaklarda yer almış olan iş tatmini çalışmalarının konuya bakış açılarının şekillendirdiği iş tatmini ekollerinden bahsetmeden önce iş tatmini nedir açıklayalım.

İş tatmini birçok yazar ve araştırmacı tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İşden tatmin kavramı, güdüleme, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgilidir. Fakat bunlardan değişik anlamdadır. Güdülemenin bir amaca doğru çaba harcamayı getirmesine karşılık, iş tatmini, işe bağlı olarak memnun olmayı göstermektedir <sup>5</sup>.

Blum ve Naylor'a göre iş tatmini, bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Bu tutumlar ise şu şekilde özetlenmektedir. Ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkanları, yeteneğin tanınması, işin değerlendirilmesi, işdeki sosyal ilişkiler, işin çevresi ve benzeri değişkenlerdir <sup>6</sup>.

B. Van Haller Gilmer de, iş tatminini, kişinin işine karşı tutumu olarak belirtmektedir. Kişinin işe karşı tüm duygu mantık ve davranış eğilimleri onun işe karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır <sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 65, İstanbul, 1984), s.111-118.

<sup>5</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*,(A.Ü.E.F. Yayın No:108,Ankara, 1982), s.205.

<sup>6</sup> M. BLUM, J. NAYLOR, *Industrial Psychology Teorical and Social Foundation*, (Hopper and Row, New York, 1968), s.364.

<sup>7</sup> B. Van Haller GILMER, *Industrial and Organizational Psychology*, (Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1971), s.287.

J. Tiffin ve E. Mc Cormick'e göre de, iş tatmini; kişilerin sahip olacakları değerler ve onların yaptıkları işden duydukları haz ile ilgilidir. Kişinin içinde bulunduğu ortam, iş arkadaşları, denetleyici, işdeki mevkisi, güvenliği, toplam iş tatmini ile ilgilidir <sup>8</sup>.

Korman'a göre, iş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli etkenler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. Eğer, birey işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge, eşitlik ve iyilik kavramlarıyla eşdeğerli algılamazsa tatminsizlik doğacaktır<sup>9</sup>.

Kartz ve Kahn da iş tatminini, iş sürecinin içeriğinden doğan işin kendisinden duyulan tatmin olduğu kadar, iş durumundan toplam memnuniyeti de kapsayacak biçimde kullanıldığını ifade etmektedirler <sup>10</sup>.

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi iş tatmini çalışmalarının başlangıcından itibaren iş tatmininin ne olduğu hangi faktörlerden etkilendiği, neleri içerdiği ne tür sınıflamalara gidildiği hakkında birçok araştırmacı binlerce araştırma yapmıştır. Bundan sonraki bölümümüzde bu araştırmalar içinde literatürde önemli yerleri bulunan ve iş tatmini çalışmalarında köşe taşlarını oluşturan çalışmalar tarihi gelişim sürecine göre sıralanacak ve içerikleri hakkında kısa bilgiler verilecektir.

---

<sup>8</sup> Joseph TIFFIN and Ernest J. Mc CORMICK, *Industrial Psychology*, (4. Ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1968), s.317-318.

<sup>9</sup> Abraham KORMAN, *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, Çev. İlhan AKHUN, (Milli Eğitim Basım Evi, Ankara, 1978), s.169.

<sup>10</sup> D. KARTZ, R.L. KAHN, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev.: Halil CAN, Yavuz BAYDAR, (T.O.D.A.İ.E., Ankara, 1977), s.413.

## 2. İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMALARININ GELİŞİM SÜRECİ

Tablo 1.1. İş tatmini araştırmalarının gelişim süreci <sup>11</sup>.

Tarih	İçerik	Araştırma
1912	Bilimsel yönetimin tanımı	Taylor
1920'ler	- Verimliliği artırmaya yönelik araştırmalar (Tatmin). - Dinlenme zamanları için öneriler, ücretler, iş çeşitlendirme ve sosyal etkileşim (Endüstrinin getirdiği sıkıcılık ve monotonluk). - Çalışan saatleri, çevresel faktörler, ışıklandırma, havalandırma ve gürültü. - Hawthorne Çalışmaları (Tutum araştırmaları, dinlenme zamanları ve üretkenliğe özendirme, yönlendirme).	Endüstriyel yorgunluğu önleme Kurulunun yapmış olduğu çalışmalar.  Mayo
1935	İş tatmini çalışmaları, etkinlik, monotonluk, çalışma şartları, danışmanlar ve başarı.	Hoppock
1940'lar 2.Dünya Savaşı ve 1950'lerin başları.	Tatmin ve verimlilik	
1959	İşin kendisi üzerinde yoğunlaşan araştırmalar	Herzberg, Mausner ve Snyderman
1963	İş tatmini yöntemlerinin karşılaştırılması ve sosyal etkileşim.	Adams
1964	İş tatmini ve ödül sistemleri	Vroom
1974	İş tatmini ve işe bağımlı olan halihazırda varolan durumda tatmin olma.	Du Brin
1976	İş tatmini, performans ve işden ayrılma oranı	Locke
1977	İş tatmini ve diğer çalışanlar ile aynı düzeydeki işlerin şartlarını gözleyecek yargıya varma.	Salancik ve Pfeffer
1987	İş tatmini değişkenleri ve bunların boyutları	Khaleque ve Rahman

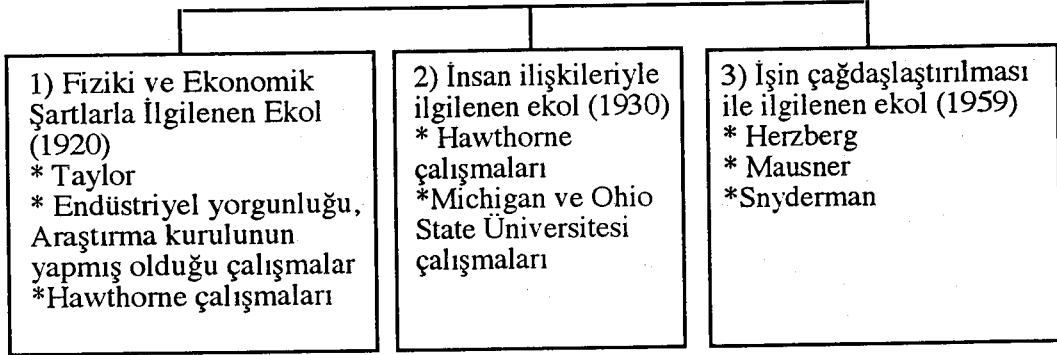
<sup>11</sup> M.D. DUNNETTE, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (Rand McNally College Publishing Company, 1976, Chicago) içinde E. A. Locke (The Nature and Causes of Job Satisfaction), s.1297-1301.

### 3. İŞ TATMİNİ ARAŞTIRMA EKOLLERİ

Geriye doğru yapılmış olan çalışmalara bakıldığında, iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerin araştırılmasında, binlerce araştırmacı konunun değişik bir yönünü alarak incelenmiştir. Bu incelemeler nitelik ve nicelik bakımından üç düşünce ekolü oluşturmuşlardır.

Şekil 1.1. İş tatmini araştırma ekolleri

#### İş Tatmini Araştırma Ekolleri



#### 3.1. Fiziki ve Ekonomik Şartlarla İlgilenen Ekol

Bu ekol işin ve çalışma ortamının fizik şartları ve ödül konusu üzerinde durmuştur. Taylor'ın yaptığı çalışmalarla başladığı kabul edilir. Daha sonraları endüstriyel yorgunluğu araştırma kurulu tarafından yapılan çalışmalarda çevre koşullarının incelenmesiyle devam etmiştir. Günümüzde artık fiziki çevre koşullarının çoğu kabul edilebilir düzeye getirilmiş durumdadır.

Fiziki ve ekonomik şartlarla ilgilenen ekol üzerinde yapılan çalışmalarda iş tatminini etkileyen ikinci faktör olarak incelenen koşul ödüldür. Ödülün iş tatmininde önemli bir faktör olduğu düşünülürse iki çeşit beklentiyi birbirinden ayırmak gerekir. Birincisi daha ziyade iş pozisyonu ile ilgili olarak organizasyon tarafından verilenler. Bunlar dış kaynaklı ödüllerdir ve genellikle aşağı seviyeden ihtiyaçları tatmin ettiği düşünülmektedir. İkinci tip ödül ise elde edilen başarıdan kaynaklanan kişinin kendi kendini



ödüllendirmesidir. Bu ödülün yüksek seviyeli ihtiyaçlarımızdan kendine güveni ve kendini gerçekleştirmeyi tatmin ettiği düşünülür<sup>12</sup>.

İki ayrı ödül kaynağı olduğundan kaynakların sağladığı ödüller arasındaki farkda kabul edilebilir. Özellikle Pritchard ve Peter'in çalışmalarında konu olan ödül organizasyon tarafından verilen ifade etmektedir. Bunun içinde ödeme, terfi, formal takdir, güvence, vs. yer almaktadır. Bununla birlikte bir de insanın kendi kendine verdiği ödül vardır ki, o ödülde, insanın işiyle bütünleşmesinden alınan, başarı hissi önemli bir işi başarma duygusu ve kişinin kendi aktivitesini kontrol ediyor olmasından aldığı hazdır<sup>13</sup>.

Yapılan çalışmalar sonucunda çoğunlukla işgörenin, iş tatmini açısından kendinin ve başkalarının ödülünü ve işini yargılayarak pozitif veya negatif sonuca gittiği gözlenmiştir. bu noktada kişinin verilen ödülü ve yapılan işi nasıl algıladığı karşımıza çıkmaktadır. Bu algıya bağlı olarak yapılan yargı her zaman, her ortamda sabit olmadığına göre, ödülün, iş tatminini sağlayan tek faktör olarak ele alınamayacağı sonucuna varılabilir.

### 3.2. İnsan İlişkileri İle İlgilenen Ekol

İş tatmin konusundaki araştırmalarda insan ilişkileri ile ilgilenen ekolün öncülüğünü yapan iki klasik çalışma dikkat çekmektedir. Bunlar Hawthorne çalışmaları ile Michigan ve Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmalarıdır. Daha sonraları endüstri psikologlarının bu ekol üzerindeki yapmış oldukları çalışmalar günümüze kadar süregelmiştir.

<sup>12</sup> J.P. CAMPBELL, N.D. DUNNETTE, E.E. LAWLER, K.E. WEICK, **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**,(Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1970), s.78-85.

<sup>13</sup> R.D. PRITCHART, L.H. PETERS, "Job Duties and Wob Interests as Predictors of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:12, 1974, s.315-333.

İnsan ilişkileri ile ilgilenen ekolün öncülüğünü yapan bu çalışmalarda iş tatmininin bağımsız olarak araştırılmasına, iş tatmininin verimle ilişkisi olduğu düşüncesi sebep olmuştur. İş tatmini ve verim arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik oldukça çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu ekolün yürütücüleri iyi danışman, otoriter yönetim, informal olmayan organizasyonlar, katılımlı yönetim ve bunlarla ilgili organizasyondaki teknikler üzerinde durmuşlardır. Bu faktörlerin olumlu olmasının iş tatminini arttıracığını savunmuşlardır <sup>14</sup>.

Vroom ve Barret çalışmalarının sonuçlarında iyi danışman ve dostça ilişkilerin, iş tatminini arttırdığı, personel devir oranını ve devamsızlığı azalttığını göstermişlerdir <sup>15</sup>. Onların iddiasına göre, işgören ve danışman beraber olarak iş üzerinde fikir alışverişinde bulduklarında işgörenin o danışmana karşı tutumu başlı başına iş tatmin kaynağı olabilmektedir.

Teknolojinin değişmesi araştırmaların iş tatminine bakış açılarını da değiştirmiştir. Böylece bu ekole mensup bir grup araştırmacı, liderin önemli rolü olduğunu ileri sürerek iş tatmini araştırmalarının yönünü değiştirmiştir. <sup>16</sup>. Onlara göre bireysel ilişkiden ziyade gruplar iş tatmininde önemli rolü oynar. Kişiler değişmeleri bir grubun üyesi olarak daha kolay kabul ederler. Bir gruba ait olma duygusunun insanı çok yönlü doyuma ulaştırabileceği fikrini savunurlar <sup>17</sup>.

İnsan ilişkilerinin iş tatmininde etkisi üzerinde duran ekol, 1950'lerin sonunda oldukça popüler olmuş, 1977'de Herzberg, Mauser ve Synderman'ın çalışmaları sonucu yeni bir görüş olan "işin çağdaştırılması" hareketinin başlamasıyla önemini kaybetmiştir. Yeni hareketin üzerinde durduğu faktör, bireye yeteri kadar sorumluluk verilerek kişisel gelişmesine imkan tanımaktır.

<sup>14</sup> R.H. FRANKE, J.D. KAUL, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation", *American Sociological Review*, 1978, Vol:43, s.623-643.

<sup>15</sup> Victory H. VROOM, *Work and Motivation*, (John Willey and Sons Inc., New York, 1964), s.125-136.

<sup>16</sup> FRANKE, KAUL, s.623-643.

<sup>17</sup> B.M. BASS, "The Leaderless Group Discussion", *Psychological Bulletin*, Vol:51, 1954, s.465-492.

### 3.3. İşin Çağdaştırılması İle İlgilenen Ekol

İngiltere’de Tovistock Enstitüsü ve Amerika’da Graduate School of Business Administration Kaliforniya Üniversitesi, bu ekolün en büyük atılımını yaparak mevcut işin her bir işçiyi tatmin edecek şekilde yeniden organize edilmesini ileri sürmüşlerdir <sup>18</sup>. Yeni ekolün ortaya attığı problem; öyle bir iş organizasyonu yapılmalı ki, hem ferdi tatmini sağlasın, hem de grup ilişkisine doyurucu bir şekil versin. Uygulanan yeni teknolojinin problemi, teknik kısma olağanüstü ihtisaslaşmış düşüncenin harcanmasına karşın, sistemin, insan kısmı ile çok az ilgilenilmiş olmasıdır.

Bu konuda yapılmış birçok araştırma ve uygulama sonuçlarına göre; tipik montaj hattında çalışan işçilerin iş tatmini ve içsel motivasyon sağlamada büyük olumsuzluklarla karşı karşıya olduğu sonucuna varılmıştır. Zira bu ekole göre iş tatmini sağlamada üretim hattındaki çalışmalarda anlamlı bir sonuca varmak mümkün değildir.

Daha sonraları bu konu üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda işlerin yeniden tasarımı, iş karakteristikleri modeli, sosyo-teknik sistem, katılımlı yönetim, toplam kalite, vb. teknikler uygulamaya sunulmuştur.

## 4. İŞ TATMINİ DEĞİŞKENLERİ

İş tatmininin, ayırt edilen bir çok değişkeni vardır. Bu değişkenlerin en önemli olan ikisi ihtiyaçlar ve beklentilerdir.

Bu değişkenler, tek başlarına iş tatmini sağlamada etkili olabildikleri gibi, faktörlerin bileşimi de iş tatmini veya tatminsizliği sağlayabilir <sup>19</sup>. Campbell, Bunnett ve Lawler insanın ihtiyaçları ve beklentilerinin işinden tatmin olması veya olmaması konusunda önemli faktörler olduğunu ileri sürerler <sup>20</sup>.

<sup>18</sup> G. HUTTON, “Work Groups and Design”, *Work Study and Management Services*, Mart 1970, s.211-216.

<sup>19</sup> E.A. LOCKE, “What is Job Satisfaction”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.4, 1969, s.300.

<sup>20</sup> CAMPBELL, DUNNETTE, LAWLER, WEICK, s.145-149.

#### 4.1. İhtiyaçlar

İhtiyaçlar, yaşayan organizmanın şartlı olarak ortaya çıkan gerçekleridir ve belli bir hedefe yöneliktirler. İhtiyaçlar hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanır ve organizmanın sağlıklı yaşaması için olması gerekli dürtülerin enerji kaynağını oluştururlar. İnsan bilinçli olarak arzu etsede etmesede onlar mevcuttur.

Her insanın kendisine özgü ihtiyaçları vardır. bunlar çeşit ve derece bakımından farklılıklar gösterirler. Fakat değişik düzeyde olmaları yanı sıra, temel unsurları aynı olabilir.

Maslow'un insan ihtiyaçları teorisinin, modern insanın gelişmesine bakış açısı üzerinde büyük etkisi olmuştur. Maslow'un, "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisine göre tatmin edilmemiş ve aşağı seviyeden fizyolojik ihtiyaçlar, insanı hareket ettirici (motivator) temel ihtiyaçlardır. bu ihtiyaçlar en basitten karmaşığa doğru: fizyolojik ihtiyaçlar (susuzluk, açlık, cinsellik), güvenlik ihtiyacı (emniyet, güvence), sevgi ihtiyacı (aile ve arkadaş olmak üzere), takdir ihtiyacı (kişinin kendisine saygısı, çevreden kabul görme), kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere beş kademeli bir hiyerarşik sıralama gösterirler<sup>21</sup>.

En alt kademede, fizyolojik ihtiyaçlar tatmin olduktan sonra, bundan sonra gelen ihtiyaç kademesi insanı motive eden faktörlerdir.

Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen ihtiyaç, güvenlik ihtiyacıdır. Güvenlik ihtiyacı, iş açısından işgörenin istihdam güvencesinin olması, yani işini kaybetme endişesinin olmaması, hayatı tehdit eden risklerin olmaması, sosyal haklarının var olması (emeklilik, vs.), vb. durumları içerir.

Üçüncü seviyedeki ihtiyaç sevgi ihtiyacıdır. Tatmin için, kişinin aile ve arkadaşları ile yakın kişisel ilişki kurmasını gerektirir. İşgörenin gruba uyumu bu ihtiyacın karşılanması için oldukça önemlidir. Eğer sevgi ihtiyacı yeteri kadar karşılanmış olursa, bundan sonra gelen ve bir üst ihtiyaç olarak görülen takdir ihtiyacı sıraya girer. İnsanın yaptığı işde takdir edilmesi ve böylece kendine olan itibarını kazanmaya ihtiyacı vardır.

<sup>21</sup> A.T. MASLOW, "A Theory of Motivation", *Psychological Review*, 1943, Vol:50, s.370-396.

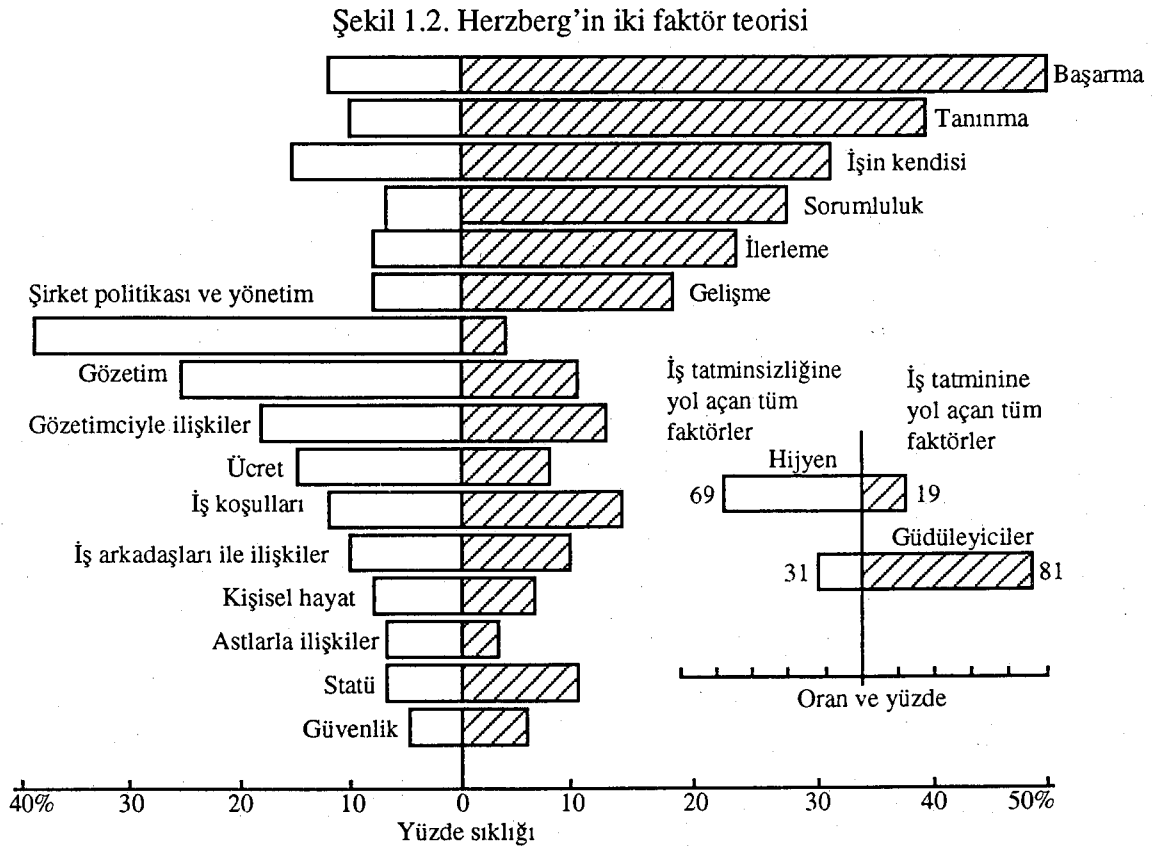
Hiyerarşinin en üst noktasında insanın kendisini gerçekleştirme ihtiyacı yer alır. Bu ihtiyaç, insanın potansiyelini en üst seviyede kullanması, yaratıcılığının sınırlarını zorlamasıyla tatmin edilir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre hiçbir ihtiyaç tamamen tatmin olmaz. Eğer bu ihtiyaçlardan herhangi biri tamamen tatmin edilmiş olsaydı artık o ihtiyacın bireyi tekrar harekete geçirmesine imkan olmazdı.

İkinci bir ihtiyaç teorisinde Herzberg'in ileri sürdüğü "İki Faktör Teorisi"dir. İnsan ihtiyaçlarını ikiye ayırır;

1) Hijyen Faktörler: Bireyin fizik ihtiyaçlarına cevap vermek veya hayal kırıklığı yaratıcı yönde etkilidirler. Çalışma şartları, ödeme, iç ilişkiler ve emniyetle ilgili faktörler, bunlar belli bir seviyenin altına düştükleri zaman ancak tatminsizlik doğururlar. Fakat normal şartlarda ise rahatlık yaratırlar, tatmin sağlamazlar.

2) Güdüleyeci Faktörler: İşin kendisi, sorumluluk ve ilerleme ile ilgili faktörlerdir. İşe karşı pozitif tutuma yol açmaları sebebi ile tatmin sağlayıcı güdüleyici faktörlerdir.



## 4.2. Beklentiler

Bazı araştırmacılar, mesela Ilgen ve Hamstra, iş tatmini ve tatminsizliğinin, bireyin işinden ne beklediği ile çevresinin kendisine ne imkan verdiği veya o çevreden ne elde edildiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlendiğini ileri sürerler<sup>22</sup>. Beklentiler duygusal reaksiyonlarımıza dolaylı olarak etki edebilirler. Araştırmacıların bir çoğu, örneğin; Locke, Aronson ve Smith beklenmedik başarı ve beklenen başarısızlık üzerinde yaptıkları araştırmalarında deneklerin çoğunun beklenen başarısızlığı, beklenmeyen başarıya tercih ettiklerini görmüşlerdir<sup>23</sup>.

Örnek olarak herhangi bir konumda beklenen bir ödöl veya ücret artışı beklenen konum da değilde gecikmeli olarak bir üst makama terfi edildiğinde verilirse her ne kadar beklenti karşılanmış olsada, derece olarak tatmin sağlama düzeyi düşük olacaktır. Çünkü beklenti, bu ödöl veya ücret artışının bir önceki konumda olması gerektiği yönündedir.

Yapılan araştırmalar iş tatmini duygusunun işgörenin beklentileriyle, onların gerçekleşme düzeyinin sonucundan etkilendiğini ve bu durumun kişinin işine ve iş ortamına uyum sağlamada önemli etkisinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

## 5. İŞ TATMİNİ AÇISINDAN TUTUMLAR, İNANÇLAR, DEĞERLER

Bireyin bulunduğu sosyal ve kültürel ortam ele alındığında çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülür. Bu bağlamda tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur. Önce birey içinde bulunduğu sosyal ortamda tatmin olacaktır<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> D.R. ILGEN , B.W. HAMSTRA, "Performance Satisfaction as a function of the Difference Between Expected and Reported Performance", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1972, Vol:7, s.345-361.

<sup>23</sup> E.A. LOCKE, "Relationship of Success and Expectation to Affect on Goal seeking Tasks", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1967, s.125-134. E. ARONSON, J.M. SIMTH, "Performance Expectancy as a Determinant of Actual Performance", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 1962, s.178-182.

<sup>24</sup> Levent ŞİMŞEK, "İş Tatmini", **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı:2 Ankara, 1995, s.91.

Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ile çevresindeki bireyler arasındaki sürekli bir etkileşim sonucu oluşur. Bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi, aynı şekilde birey de kişiliği ile bu çevreyi etkiler. Örneğin statü kazanma arzusu içinde olan birey işini ona bu statüyü kazandıracak fırsatları arayarak veya değerlendirerek analiz eder. Kazandığı veya alışamadığı statü içinde tatmin olur veya tatminsizlik duyar. bu da onun işindeki başarısını artırır veya azaltır<sup>25</sup>.

Vroom (1964) iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duyguları ve davranışlarına ilişkin çok değişken boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.

Locke ise iş tatminini şöyle tanımlamaktadır; “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşya giden veya olumlu duygusal durumdur”. Locke'nin tanımından görüleceği gibi iş tatmini kişinin değerlerine ve işin yapısına bağlıdır. iş tatmini çalışanların önemli gördükleri şeyleri işlerinin ne ölçüde sağladığı konusundaki algılarının bir sonucudur<sup>26</sup>.

### 5.1. İş Tatmini Açısından Tutumlar

Tutum iş ortamında gözönüne alınması gereken bir kavramdır. Çalışanların tutumlarına bağlı olarak davranışları organizasyon açısından önemli olmaktadır. İşgörenler örgüte girdiğinde pek çok konularda tutumlarını geliştirerek, bir tutum örüntüsüne ulaşmıştır. Bu tutum örüntüsü, gelişimindeki dinamikliğini oldukça yitirmiştir ama büsbütün durağanda değildir. Başka bir deyişle, işgörenin tutumunu değiştirmek oldukça zor bir iştir. Ama olaylar, eğitim, özellikle de sarsıcı yaşantılar, durulum içinde olan yetişkinin tutumunu yeniden dengelenmeye neden olarak değişikliklere uğratabilirler.

Tutumlar karmaşık bilişsel bir süreçtir. Üç şekilde karakterize edilebilir.

1) Önce bazı şeyler onları değiştirmedikçe ısrarlı olma eğilimindedirler. Örnek

<sup>25</sup> Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, Eskişehir, 1996), s.70.

<sup>26</sup> ŞİMŞEK, s.91-92.

olarak (X) işgöreni gündüz vardiyasına verilirse tutumu olumlu olabilir.

2) Tutumlar çok fazla tercih edilenden, hiç tercih edilmeyene doğru uzanan bir ölçekte herhangi bir yere karşı gelebilir. Yine (X) işgörenini ele alırsak (X)'in tutumu orta düzeyde tercih edilenden, gündüz vardiyasına transfer edilince, yüksek düzeyde tercih edilene dönüşebilir.

3) Tutumlar, kişilerin duyguları ve inançları hakkındaki bazı nesnelere yönelmiştir. (X) işgören örneğinde bu vardiya çalışmasıdır <sup>27</sup>.

Tutum kişileri tanımlamak ve davranışları açıklamakta, çok sık kullanılan bir terimdir. Tutum en geniş anlamda bir bireyin belirli bir nesneye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Başka bir deyişle, bireylerin belirli nesnelere karşı geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir <sup>28</sup>.

Tutumlarımız bizi diğer insanlardan ayıran özelliklerimiz arasında yer alırlar. Bireysel tutumlarımız yaşam boyu geçirdiğimiz tecrübeler ve bireyin yetiştirme tarzı sonucu oluşurlar. Bireyin çevresi ve çevresinde yer alan kişiler değiştikçe bireyler onlara karşı da belirli tutum gösterirler. Bireyin tutumlarını veya değerlerini gözle görmemize imkan yoktur. Onları ancak başkalarına karşı gösterdikleri düzenli davranışlarıyla gözleyebiliriz veya yordalayabiliriz.

Tutumlar üç bileşenden oluşur. bunlar, tutumun duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleridir. Ancak bu bileşenler birbirinden bağımsız değildirler, karşılıklı olarak birbirini etkiler, etkilenir ve aralarında bir tutarlılık söz konusudur. Şimdi bu bileşenleri açıklamaya çalışalım;

\* Duygusal Bileşen= Bireyin tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden oluşur. Bir nesneye olumlu tutumu olan birey bu nesneyi olumlu

<sup>27</sup> ŞİMŞEK, s.96.

<sup>28</sup> Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, s.93 içinde Gordon W. ALLPORT, "Attitudes" in C. MURCHISONED, *Hand Book of Social Psychology*, (Worcester Mass: Clark Üni. Press, 1935), s.798-844.



olarak değerlendirecek ve olumlu duygular besleyecektir. Nesneye karşı tutumu olumsuz ise nesneyi olumsuz değerlendirecektir.

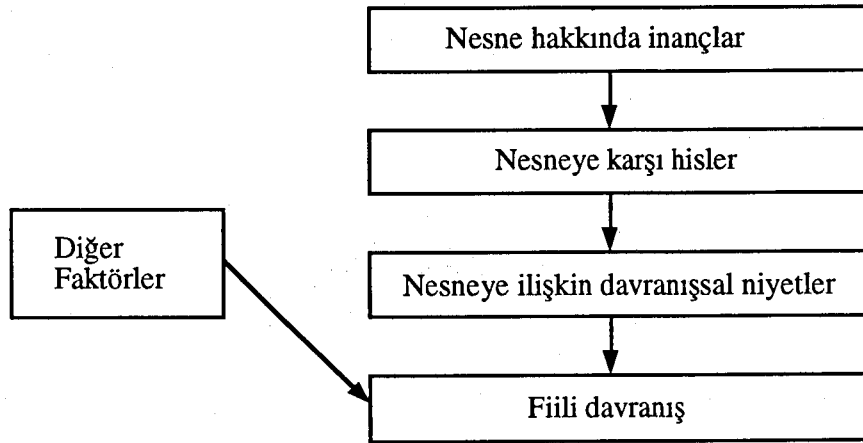
\* Bilişsel Bileşen = Bireyin tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançlardan oluşur.

\* Davranışsal Bileşen = Bireyi tutum nesnesine ilişkin davranışlarda bulunmaya eğilimli kılar. Tutumu oluşturan bileşenlerden sadece davranışsal bileşen doğrudan gözlenir <sup>29</sup>.

Tutum ve davranış arasındaki ilişkinin açıkça anlaşılabilmesi için tutumların nedenlerini ve sonuçlarını beraber ele almak gerekir.

Fishbein ve Ajzen, tutumu ve üç bileşeni alıp bunlar arasındaki ilişkiyi Şekil 1.3'deki şekilde açıklanmıştır.

Şekil 1.3. İş tutumuna ilişkin Fishbein ve Ajzen modeli



Kaynak: MPM , Verimlilik Dergisi, Ankara, 1995/2, s.94.

Fiili davranış, inançlar, hisler, davranışsal niyetler ve diğer faktörlerin bir fonksiyonudur.

<sup>29</sup> ÖZKALP, KIREL, s.93-96.

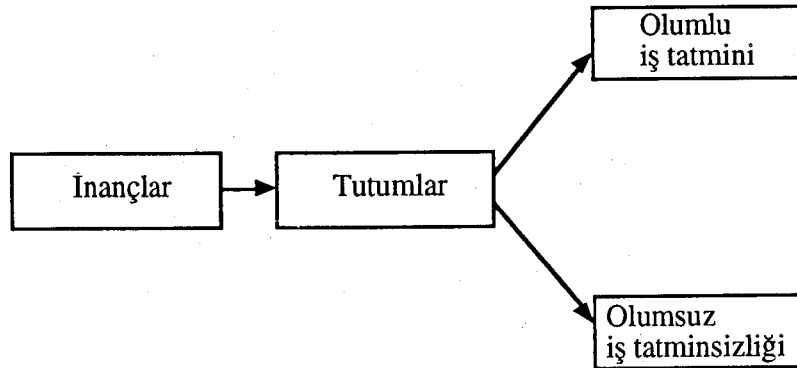
Fisbein ve Ajzen modeline baktığımızda kişiye sıkı sıkıya bağlı olan bilişsel bileşeni görüyoruz. İş ortamında gözlemlerimiz, kişilerin inançlarının tatminleri üzerinde önemli rolü olduğunu ortaya koymaktadır<sup>30</sup>.

Sonuç olarak bireylerin herhangi bir konudaki tutumları ile konuyla ilgili davranışlar arasında ilişki olduğu kabul edilirse, çalışanların işlerine karşı tutumlarının büyük ölçüde işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizliği etkilediği düşünülmektedir.

## 5.2. İş Tatmini Açısından İnançlar

İş ortamında gözlemlerimiz kişilerin inançlarının tatminleri üzerinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin bir mühendisin fiilen yaptığı işe ilişkin inancı, onun iş tatmini veya tatminsizliği üzerinde önemli rol oynayacaktır. Yaratıcı olduğuna inanan bir mühendis AR-GE yerine, bakım mühendisi olarak görev yapıyorsa iş tatmini gerçekleştirmesi güç olacaktır. Çünkü toplumda, kendisinde ve iş çevresinde AR-GE'nin önemli olduğu şeklinde yaratılan inanç, onun davranışlarını etkileyecektir. Bu nedenle işine karşı olumlu veya olumsuz duygular besleyecektir. Örneğimizdeki bakım mühendisini ele alacak olursak, tatmin veya tatminsizliğine bağlı olarak bir ihtiyaçlar listesi geliştirecektir. Yaratıcılığına inandığı için işine yeni bir boyut getirmeye çalışacak, bakımında en az araştırma kadar önemli olduğunu kanıtlama niyeti taşıyacaktır.

Şekil 1.4. İnançlar ve iş tatmini arasındaki ilişki



<sup>30</sup> ŞİMŞEK, s.94-95.

Eğer işgörenler yaptıkları işin kendilerine sağlayacağı tecrübe ve eğitimin, terfi için gerekli olduğuna inanıyorlarsa iş tatmini oluşacaktır. Eğer zaten tatmin söz konusu ise daha da artacaktır.

### **İnanç oluşumunda rol oynayan üç süreç vardır:**

1) **Geçmiş Tecrübe:** Kişiler geçmişte olduğunu gördükleri veya deneyim kazandıkları şeylere inanma eğilimindedirler. Örneğin bir kuruluştaki mühendis olarak işe başlayan (X) kişi beş yıl sonra müdür olmuşsa diğer mühendislerde beş yıl içinde müdür olmayı beklerler.

2) **Ulaşılabilir Bilgi:** Eğer çalışanlar personel bölümünde mühendislerin hızlı şekilde terfi edeceklerini öğrenirse, bu onların inançlarını etkileyecektir.

3) **Genellemeler:** Benzer olaylar veya durumlardan gelir. Eğer mühendisler terfi edemeyeceklerine inanıyorlarsa, bu durum bakım mühendislerindeki terfi edemeyeceklerine inanmaya götürür<sup>31</sup>.

Çalışma ortamında bireylerin yüksek düzeyde bir performans göstermeleri için onların birçok yönden tatmin olması sağlanmalıdır. İşgörenleri ve iş gruplarını örgüt amaçlarına etkinlikle yönlendirmek ve istenen sonuçları almak için onları inandırabilmek, güdülebilmek ve bu güdülemeyi iş ahengini sağlayarak yapabilmek gerekir.

### **5.3. İş Tatmini Açısından Değerler**

Birçok teorisyen, insanın işindeki pozisyonunun, insanın değer yargıları ile olan ilişkisini, iş tatmininin bir belirleyicisi olduğunu kabul ederler<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> ŞİMŞEK, s.95,96.

<sup>32</sup> LOCKE, "What is Job ...", s.309-336.

Değerlerimiz bizi, kazanmak veya muafaza etmek için harekete sevk eden şeylerdir. Değerler öğrenilmiştir. İnsanların bütün temel ihtiyaçları aynı olduğuna göre, insanları birbirinden ayıran özellikler, farklı olan değerleridir.

Değerler örgütsel davranışın kullanım alanı içinde büyük önem taşırlar. Çünkü, iş tatmininin, güdülemenin, hatta algılamamanın temelini değerler oluşturur. Her bireyin herhangi bir konuya veya kişilere karşı belirgin değerleri vardır. Her birey bir örgüte girerken nelerin olması veya nelerin olmaması hakkında belirgin düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerin temelinde değerler yatar. Değerler çevremizde oluşan insanlarla kurmuş olduğumuz ilişkilerle öğrenilir. Bunun dışında içinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısında bizim belirli değerlerle donanmamızı sağlar. Eşitlik, demokrasi, adalet, başarı, barış hep kültür içerisinde belirli pekiştirmelerle sahip olduğumuz değerler bütünüdür. İnsanların sahip olduğu değerler nispeten istikrarlı ve tutarlıdır. Yani kolay kolay değişmezler<sup>33</sup>.

Eğer bireyin sahip olduğu değerler, çalıştığı örgütünkilerle uyumluysa, birey başarılı ve uyumlu olacak yoksa türlü problemlerle karşı karşıya kalacaktır. Örneğin bencil, kendine dönük bir bireyin, uyum gösterici değerlere önem veren bir işyerinde çalışıyor olması, onu mutsuz ve başarısız kılabilir. Bu nedenle yöneticiler kendilerini iyi değerlendirebilen uyumlu kişilere gereksinme duyar ve bunları ödüllendirirler. Bunun içinde ikinci bölümde işgörenin işe uyumu başlığı altında üzerinde duracağımız personel seçim sürecinde, işyerine yeni kabul edilecek personelin, diğer özellikleri kadar, değer sisteminde işyerine uyumlu olup olmadığı dikkate alınmalıdır.

---

33 ÖZKALP, KIREL, s.99.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK UYUM KAVRAMI VE ÇALIŞMA ORTAMINA UYUM

#### 1. GENEL OLARAK UYUM KAVRAMI

Uyum kavramı, genel anlamda bir bireyin istekleriyle gereksinmelerinin çeşitli çevresel koşullar altında karşılanmasını simgelemektedir<sup>34</sup>. Uyumlu bir birey gereksinmelerini yeterince karşılamış doyuma ulaşmış ya da çevresi acı veren öğelerden arınmış, hoşnut, mutlu bir kimsedir<sup>35</sup>. Bu biçimde tanımlandığında uyum kavramının pek az kimseye uygulanabildiği görülecektir. Kuşkusuz yeryüzünde tüm sorunlarından arınmış tüm gereksinmelerini karşılamış bir birey bulmak güçtür.

#### 2. ÇALIŞMA ORTAMINA UYUM KAVRAMI

Bu genel uyum kavramı çalışma ortamına uygulandığında, çalışma ortamına uyum değişiminden çalışma ortamının koşullarının bireyin temel gereksinmeleriyle beklentilerini ne oranda karşıladığı anlaşılmalıdır<sup>36</sup>. Uyum kişinin içinde yer aldığı çalışma çevresine uyması onunla ahenkli ilişkiler kurması ve ilişkilerini devam ettirmesidir. Bütün organizasyonların en önemli meselesini oluşturan “Çatışma” bir bakıma uyumsuzluğun “işbirliği” ise kişi ile organizasyon arasındaki mevcut ahenkli ilişkilerin bir sonucudur.

<sup>34</sup> C.T. MORGAN, R.A. KING, *Introduction to Psychology*, (3. Edition, McGraw-Hill, New York, 1966), s.466.

<sup>35</sup> D. YANKELOVİCK, “The New Psychological Contrasts at work”, *Psychology Today*, Yıl:11, Sayı:12, Mayıs 1978, s.46-50.

<sup>36</sup> G. ONAL, *İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı*, (Bursa İ.T.İ.A. Yayın No:33, Bursa, 1979), s.58-63.

Organizasyona uyum işgörenler arasında yüksek moralinde en önemli şarttır.

O halde uyum meselesi birbiriyle çok ilgili iki bakımdan büyük önem taşır. Birey bakımından uyum çalışma hayatında manevi bir tatmin ve rahatlık sağlar. Organizasyon bakımından ise verimli çalışmanın en önemli şartlarından biridir.

Gerçekten uyum sorunu personelin verimi üzerinde olumsuzluklar yaratır. Devamsızlık yapan işe daima geç gelen, kaza yapma riski oldukça yüksek olan ve iş değiştirme periyodları sık olan işgörenler ciddi uyum sorunları ile yüzyüze olan kişilerdir. İşgörenin çalışma ortamına uyum problemlerinden kaynaklanan bu tip olumsuzluklar organizasyona oldukça pahalıya mal olmakta ve bu konuda tedbir almaya zorlamaktadır. Organizasyon içinde olumlu rekabetin oluşturulması geniş ölçüde işinden memnun, çalışma arzusu yüksek bir işgören grubunun varlığına bağlıdır.

Bluestone işyerinin geleneksel düzeninde çatlama olduğunu, devamsızlığın arttığını, işe geç gelmelerin yükseldiğini, işten ayrılmaların çoğaldığını, işin yinelenmesi sonucu oluşan bıkkınlığın işten yabancılaşmaya neden olduğunu, işgörenlerin kişiliklerini, onurlarını, kendilerine saygılarını yitirdiklerini, işten hoşlanmayanların yani işten tatmin olmayanların sayılarının arttığını söylemektedir <sup>37</sup>.

Brown'da işgörenler arasında bunalımların artmakta olduğunu bildirmektedir. Brown'a göre uyum sorunları haftada kırkbeş saatten çok çalışan sık sık iş değiştiren, yalnız ya da aşırı kalabalık bir yerde yaşayan, eşinden ayrılmış ya da boşanmış olan, evinde ağır sorumluluk ya da gerilim altında yaşayan, toplumsal ilişkilerinde başarısız olan, işyerini sevmeyen ya da sıkıca bulan zeka düzeylerine göre aşırı düzeyde güç ya da kolay işler yapan işgörenler arasında daha çok görülmektedir. Bu özelliklerin çoğunun toplumsal uyum sorunları ya da bir gruba girmekte başarısızlıkla ilgili olduğu görülmektedir. Kuşkusuz tek bir birey ya da tek bir işletmenin bunalımları, yalnızca tüm

<sup>37</sup> T. BLUESTONE, *Worker Participation in Decision Making Humanizing the Work Place*, (Ed.: R.P. Fairfield, Prometheus, Buffalo, New York, 1974), s.49-61.

toplumun bunalımlarının bir yansımasıdır. Her kişisel sorun aynı zamanda toplumsal bir sorundur <sup>38</sup>.

Bu konuda çalışmaları bulunan birçok bilim adamı gibi Argyle'de sanayi işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük bir bölümünün yaptıkları işden hoşlanmadıklarını belirtmektedir. İşgörenlerin birçoğu iş akışı üzerinde denetim olanağı bulamadıklarından, işin kendileri için bir anlam taşımadığından, işin kendi kişilikleriyle yaşamlarının bir parçası olmadığından yakınmaktadırlar. Bu tür olumsuzluklar işgörenlerin gerek ruhsal gerek fiziksel sağlığını da etkilemektedir. Birçok işgören yüksek tansiyondan, ülserden, kalp rahatsızlıklarından, sıkıntıdan ve başka fiziki ya da ruhsal gerilimlerden yakınmaktadırlar. Bunalım ya da hoşnutsuzluklar özellikle üretim bandında olduğu gibi yinelenen, makinaya bağımlı işlerde görülmektedir. Denetim biçimi, yönetim tarzı, örgüt yapısı, örgüt iklimi çalışma ortamına uyumu etkilemektedir. İş tatminsizliği, devamsızlık, işden ayrılma, işbirliğinden kaçınma gibi davranışlara neden olmaktadır <sup>39</sup>.

↳ Başka bir davranış bilimcisi Crites, çalışma ortamına uyum sağlamada başarısızlığı, işgörenlerin istek ya da beklentilerinin engellenmesine bağlamaktadır. Bir işgören dış ya da iç uyarımlar sonucu, işinin belirli gereksinmelerini karşılama beklemektedir. Bu gereksinmeler arasında çalışma arkadaşlarından destek görme, saygınlık arama, işden daha çok bütünlük elde etme sayılabilir. Eğer işgören bu gereksinmelerini karşılama davranışlarında engellenirse uyum sağlamak için engelleyici koşulları ya da bunların kendisinde uyandırdığı gerilimi, korkuyu ortadan kaldırmaya çalışır. Eğer işgörenin engellemeye karşı tepkisi başarılıysa çalışma ortamına uyum sağlar ve işinden tatmin olur. Ancak işgören sorunlarını çözmekte başarısızlığa uğrarsa, bunalımları, çatışmaları sürer gider. Sonunda çalışma ortamına uyumsuz ve tatminsiz bir duruma gelir <sup>40</sup>. Burada unutulmaması gereken önemli bir noktada, gerek örgüt yapısının gerek toplumsal

<sup>38</sup> J.A.C. BROWN, *The Social Psychology of Industry*, Human Relations in the Factory (Penguin, Baltimore, Maryland, 1961), s.266-270.

<sup>39</sup> M. ARGYLE, *The Social Psychology of Work*, (Penguin, 1996), s.3-4.

<sup>40</sup> J.O. CRITES, *Vocational Psychology The Study of Vocational Behavior and Development*, (Mc Graw-Hill, New York, 1969), s.355-356.

yapının işgören üzerindeki etkileri, büyük ölçüde bireyin bu koşulları anlayışına göre biçimlenmektedir. İşgörenin örgütle bütünleşmesi de, örgütü algılayış biçiminde yansımaktadır.

Çalışma ortamına uyum sorunu, gerek örgütlerin verimli bir biçimde çalışmasına katkısı, gerek çalışanların işlerinden elde ettikleri doyumun bir göstergesi olması nedeniyle araştırmacıların büyük ilgi gösterdikleri bir konu olmuştur. Özellikle insan ilişkileri akımı yaygınlık kazanmasıyla tüm örgüt sorunları çalışma ortamına uyumlu bağlantılı olarak ele alınmış; işgörenlerin işlerini hoşlanarak yapmalarını etkileyen etmenler konusundaki çalışmalar yoğunlaşmıştır.

Çalışma ortamına uyum sorunu herşeyden önce örgüt içinde insan sorunlarının üzerinde odaklaşan bir konudur. İşgörenlerin uyum problemleri bir yandan örgütsel işleyiş ve verim yönünden sorunlar ortaya çıkarabilir. Öte yandan örgütsel koşullar çalışma ortamına uyumu büyük ölçüde etkileyebilirler.

### 3. ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN FONKSİYONLARI

Çalışma ortamına uyum sağlamaya yönelik uğraşlar ilk olarak organizasyona yeni kabul edilecek personelin iyi seçilmesiyle başlar ve yeni personelin gelecek iş yaşamı boyunca sürer gider. Bütün sosyal içerikli durumlarda olduğu gibi yeni kabul edilen üye organizasyon hakkında bilgi sahibi olmakta, organizasyon ise bu yeni üyeyi kendi normlarına uygun hale getirmeye çalışmaktadır. Organizasyon ve yeni üye karşılıklı ve sürekli olarak birbirlerini etkilemektedir. Eğer bu süreç iyi işlerse hem yeni personel hem de organizasyon bu durumdan yarar sağlar. Araştırmamızın bu bölümünde yeni personelin organizasyona seçim sürecinden başlayarak işgörenin çalışma ortamına uyumunu sağlamaya yönelik çalışmalar incelenecektir. Çalışma ortamına uyumun fonksiyonları olarak adlandırılan bu çalışmalar aşağıda görüldüğü gibi altı madde halinde ele alınmaktadır.



- İşgörenin işe uyumu,
- Eğitim ve işe alıştırma programları,
- İş ve kişilik uyum,
- İşin işgörene uyumu,
- İşgörenin çalışma grubunun uyumu,
- Çalışma ortamına uyum ve çatışma.

### 3.1. İşgörenin İşe Uyumu

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, işgörenin işe uyumu ile verimi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin kabiliyetleri, işin gerekleri ile ne kadar ahenk halinde bulunursa personelin işine olan uyumu o kadar yüksek olacaktır. Bu durum işinden elde ettiği tatmin düzeyini de olumlu yönde etkilemektedir. Başka bir deyişle, işgören, işinden kendisine gelen etkilerle, kendisinin bunlara yaptığı tepkiler dengeli olduğunda yaptığı işle uyumludur.

Her işletme ihtiyaç duyduğu konuma işgören alırken, yeni alınacak personelin ihtiyaç duyulan konumda görevini yapabilecek yeterlikte olmasına özen gösterir.

Yeni alınacak personelin işletmeye kabulü aşamasında. Aday grubu içerisinde seçim yaparken izlenen yöntem nasıl olursa olsun sonuçta aşağıdaki eşitsizliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir<sup>41</sup>.

Açık olan işin gerekleri= Adayın nitelikleri

Örgüte en uygun elemanın araştırılması ve seçilmesi örgütün yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma, elemanların bulunmasını ve örgüte çekilmesini içermektedir. Eleman seçimi elemanların yetenekleri ve becerileri ile örgütün ihtiyaçlarının paralel olması gereken bir süreçtir<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Leon C. MEGGISON, *Personnel Managemant*, (Homewood Richard D Irwin Inc., 1981), s.171.

<sup>42</sup> M. PALMER, K. WINTERS, *İnsan Kaynakları*, (Kişisel Gelişme ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, No:2, 1993), s.69.

İşgörenin işe uyumu konusunda bilinmesi gereken konu bireyler arasında bir takım farklılıkların bulunduğu ve işgörenin çalışma alanı tesbit edilirken bu farkların göz önünde bulundurulma zorunluluğudur. Bireyler tecrübe, yaş, fiziki farklar, çalışma hızları, refleksleri, zekaları, hafıza yetenekleri bakımından birbirinden farklıdır. Personel seçiminde uygulanan bir takım teknikler bu farkların ortaya konulması bakımından oldukça önemlidir. Bu da gösteriyor ki işgörenin işe uyumu öncelikli olarak işgörenin organizasyona kabulü aşamasında üzerinde durulması gereken bir konudur.

İşe alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa (eksik ya da fazla) yanlış bir personel seçimi yapılmış demektir. Yanlış personel seçimi işletme ve personel açısından önemli sorunlar yaratır. Yanlış seçilmiş personel işletmeye ilave bir eğitim yükü getirir, verimi düşürür, iş kazalarını artırır. Çalışma arkadaşlarının üzerindeki iş yükünü artırır ve personel devir oranını yükseltir. Yanlış seçilmiş personel genelde kısa bir süre sonra işinden ayrılmak zorunda kalır. Bu da, işletme açısından ikinci bir personel bulma ve seçme çabası demektir. İkinci kez personel bulma ve seçme de önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir. Yanlış seçim personeli de oldukça güç durumlarda bırakır. Yeni personel işletmeye, işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamaz, örgüt içinde yalnız kalır ve morali düşer. İş tatminsizliği ve iş stresi artar. Özetle yanlış seçilmiş personel işletme içinde kısa bir sürede psikolojik, sosyal ve ekonomik açıdan yıkıma uğrar<sup>43</sup>.

Personel seçiminde çeşitli testler uygulanarak seçim yapılabilir. Bu testleri kullanmanın amacı adayların işe ve işyerine uygunluğunu belirlemek ve onlara yapabilecekleri en uygun işi yaptırmaktır. Adayın işe uygunluğu işin gerektirdiği düşünsel ve bedensel niteliklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile gerçekleşir. Adayın işyerine uygunluğu ise istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko-sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlamasına bağlıdır<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Ramazan GEYLAN, **Personel Yönetimi**, (Birlik Ofset, Eskişehir, 1995), s.84.

<sup>44</sup> Ramazan GEYLAN, **Personel Yönetimi**, içinde, Dale S. BEACH, **Personnel**, (The Managament of People At Work, 3.B., Mc Millen Pub. Co., New York, 1975), s.242.

İşgören seçiminin temel amacı örgütü başarıya ulaştıracak bilgili, yetenekli insanları istihdam etmektir. Ancak, çoğunlukla işin yapısına ve gereklerine uygun birden fazla aday çıkabilir. İşte bu noktada kimin seçileceği çok önem taşır. Burada seçim kriteri, bireyin değerlerinin örgütün değerlerine uygun olup olmadığını anlamaktır <sup>45</sup>.

Organizasyona yeni kabul edilmiş personelin işe alıştırma programından (oryantasyon) geçirilmesi işgörenin içinde çalışacağı gruba uyumu bakımından büyük önem taşır. Organizasyona yeni katılan bir personel tanımadığı bir gruba karşılaştığı için çoğu zaman çekingen bir ruh hali içindedir ve çalışma grubunun kendisine göstereceği tepkiye karşı oldukça duyarlıdır. İyi bir işe alıştırma programı yeni personelin ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri eksiksiz ve etkili bir şekilde vermelidir <sup>46</sup>.

Bir işgörenin yaptığı iş onunla çalıştığı işletme arasındaki en önemli bağıntıyı oluşturur. Onun çeşitli gereksinmelerinin karşılanması, işletme içinde kendi önemini ya da yerini tanımlaması, işletme ile kendi arasındaki ilişkilerin algılanması hep onun yaptığı işin özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle bir işgörenin çalıştığı işletmeye ve işine uyumu sözkonusu olduğunda, onun yaptığı işin özellikleri, bu işin işletmenin teknik yapısı içindeki yeri, işgörenin özellikleriyle yaptığı iş arasındaki uygunluk, işinde harcadığı çaba sonucu kimi temel gereksinmelerinin doyurulup doyurulmadığı gözönüne alınması gereken önemli etmenler olmaktadır <sup>47</sup>.

Ayrıca sosyal bakımdan da yapılan işle işgören arasında bir uyum olmalıdır. Yani işgörenin yaptığı iş ile onun sosyal statüsü arasında da denge olmalıdır. Böyle bir dengeyi sağlayarak işgörenin verimi artırılabilir. Bu dengenin olmadığı durumlarda çalışma ortamına uyum dolayısıyla da işden duyulan tatmin düzeyinin düşmesi kaçınılmazdır.

<sup>45</sup> ÖZKALP, KIREL, s.163.

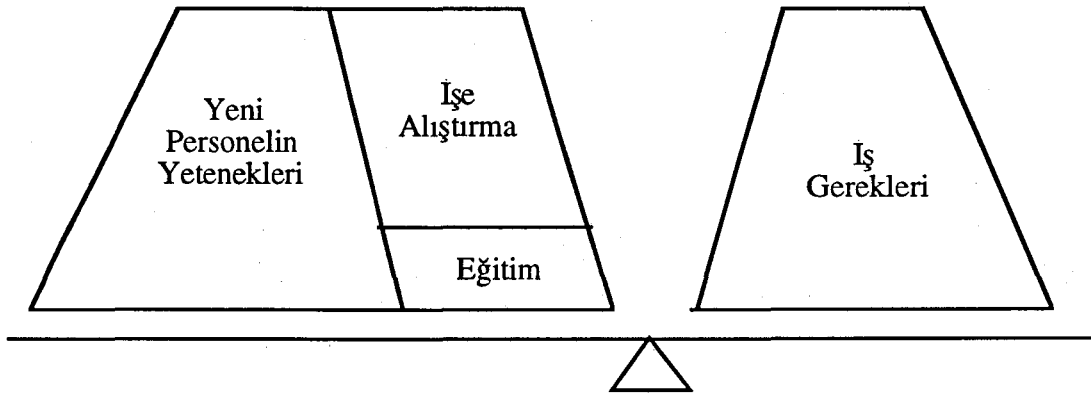
<sup>46</sup> William B. WERTHER, J.R. Keith DAVIS, **Personnel Management and Human Resources**, (Mc Graw-Hill Book Co. New York, 1985), s.174.

<sup>47</sup> R. DEWAR, J. WERBEL, "Universalistic and Contingency Prediction of Employee Satisfaction and Conflict", **Administrative Science Quarterly**, Yıl:24, 1979, s.426-448.

### 3.2. Eğitim ve İşe Alıştırma Programları

İşletmelerde personelin eğitim ihtiyacı personelin nitelikleri ile işin gerekleri arasındaki dengenin personel aleyhine bozulmasıyla ortaya çıkar. Eğitim, personelin niteliklerini işin gerektirdiği düzeye getirir. Mevcut personel için zorunluluk haline gelir. Ne kadar isabetli bir seçim yapılırsa yapılsın, işletmeye yeni alınan bir personelin kendisinden beklenen çalışmayı göstermesi zaman alacaktır. Bu zamanı kısaltmak için yeni personel işe alıştırma programlarına alınır. İşe alıştırma programları yeni personele yönelik bir eğitim çalışmasıdır. Şayet yeni personelin nitelikleri ile yapacağı işin gerekleri arasında önemli bir açık varsa, işe alıştırma programlarının ardından uygulanacak bir eğitim programıyla bu açık kapatılır. İşe alıştırma ve eğitim Şekil 2.1'de görüldüğü gibi yeni personelin niteliklerini işin gereklerine dengelemede önemli rol oynar<sup>48</sup>.

Şekil 2.1. İş gerekleri ve yeni personelin nitelikleri arasındaki denge



1950'lerden sonra endüstride büyük teknolojik gelişmeler olmuştur. Çok sayıda işletme mekanizasyon ve otomasyona geçmiştir. Yeni teknolojiye ayak uydurmak için işletmeler ve işgörenler değişik eğitim programlarını (yetiştirme, geliştirme) izlemek zorunluluğunu hissetmişlerdir ve ancak bu şekilde, yeni üretim teknikleri konusunda gerekli bilgilere kavuşmuşlardır.

<sup>48</sup> Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, s.107 içinde, W.B. WERTHER, K.DAVIS, *Personnel Management and Human Resources*, (Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1981), s.170.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde aşağıdaki hususların gözönünde bulundurulması önemli rol oynar <sup>49</sup>;

- İşgücü devri yüksek midir?
- Devamsızlık aşır mıdır?
- Şikayetler ve disiplin cezaları çok mudur?
- Üretimde darboğazlar var mıdır?
- Yönetimde ve haberleşmede sorunlar var mıdır?
- Hedefler anlaşılmakta ve bilinmekte midir?

Bu tür bir listedeki sorulara alınacak cevaplar eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ve bu programlarının düzenlenmesinde yararlı olur.

Eğitim programlarının kısa ve uzun dönemlerde, etkin ve verimli olabilmesi için bu programların işletme personelinin bu alandaki ihtiyaçlarına cevap verecek Şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir.

Demek ki işletmelerin oluşturduğu personel kadroları endüstrideki gelişmelere ayak uyduracak Şekilde yetiştirilmeli, çalışma ortamına uyum sağlamaları için gerekli bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını geliştirici eğitim programları belirlenen ihtiyaçlara ve oluşan Şartlara göre dinamik bir Şekilde uygulanmalıdır.

### 3.3. İş ve Kişilik Uyumunu

Bir işgörenin özellikleriyle yaptđđ iş arasındaki uyum işinden ya da içinde alıřtđđ örgütten hoşlanma düzeyini etkileyen önemli etmenlerden biridir. Crites'in dediđđ gibi; "Bir insanın ilgileri ile yaptđđ işin doğası arasındaki uyumsuzluklar onun işinden hoşlanmasının temel nedenlerinden biridir. Bir işgörenin yaptđđ iş, ilgilerine ne denli uygunsa, bundan elde ettiđđ doyum da o denli yüksek olacaktır" <sup>50</sup>.

<sup>49</sup> J.B.MINER,M.G.MINER,Personnel and Industrial Relations,(New York,1985),s.403-404.

<sup>50</sup> CRITES, s.514.

Bu konuda yapılan bir deneyde bir banka ile yerel yönetim örgütünde çalışan işgörenlerin bir bölümü kişiliklerine uygun işlere konulmuş; bir bölümüne de işler eskiden olduğu gibi verilmiştir. Deney sonucunda kişiliklerine uygun işlere konulan işgörenlerin işlerinde daha çok başarı duygusu elde ettikleri, uyum düzeylerinin daha yüksek olduğu, işlerinden elde ettikleri gelişme duygusunun arttığı görülmüştür.

İş'in bireyin kişilik yapısı ile uyumlu olmasının gereğinden söz ettik. Eğer böyle bir uyum var ise bireyin başarısı artacak, eğer iş ile kişilik arasında uyumsuzluk var ise o zaman bireyin başarısı azalacaktır. Bu durum John Holland'ın kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir. Bu kuram bireyin ilgileri ile (kişiliği) yaptığı iş arasındaki uyum üzerine kurulmuştur. Holland kuramında altı kişilik tipi ve bu tipin yaptığı işde uyumlu olmasını sağlayan özellikler ve buna uygun mesleklerden söz etmektedir. Her altı kişiliğin uyumlu olarak bulduğu iş ortamını gösteren tablo aşağıda görülmektedir<sup>51</sup>.

Tablo 2.1. John Holland'ın iş ve kişilik uyumu

Kişilik Tipi	Meslek
1) Gerçekçi tip: Bu tip saldırgan özellikler gösterir. Fiziki güç, kuvvet ve koordinasyon gerektiren işlerde başarılıdır.	Çiftçilik ve Ormançılık
2) Araştırmacı tip: Duygudan ziyade, düşünmeyi, koordinasyonu ve anlayışı gerektiren işlere uygundur.	Biyoloji, Matematik Muhabirlik
3) Sosyal tip: Entellektüel ve fiziki aktivitelerden ziyade bireyler arası ilişkilerde başarılıdır.	Dış ilişkiler, Sosyal Hizmet ve Klinik Psikoloji
4) Geleneksel tip: İnsanların faaliyetlerini düzenleyen, kurallar koyan, ihtiyaçlarını karşılayan ve organizasyon içindeki bireylerin güç ve statüleri ile ilgili olarak çalışan kişiliktir.	Finans, Muhasebe Yönetim
5) Girişken tip: Sözel yeteneği kuvvetli, başkalarını kolay etkileyen güç ve statüyü bu yolla edinen tip.	Hukuk, halkla İlişkiler, Küçük Ticaret Şirketi Yöneticiliği
6) Artistik tip: Kendini iyi ifade edebilen, artistik yaratıcılığı yüksek, duygusal tip.	Sanat, Müzik ve Yazarlık

<sup>51</sup> ÖZKALP, KIREL, s.85.

### 3.4. İşin İşgörene Uyumu

İşin işgörene uydurulması iş akış şemalarının düzenlenmesi, iş analizlerinin yapılması, çalışma ortamının, takım, tezgah, vs. düzenlenmesi, ışıklandırma, ısıtma, gürültü, vs. uygunlaştırılması ayrıca işin yapılış yöntemlerinin düzenlenmesi daha az emek ve zamanda daha verimli çalışma sağlayacak yolların tesbiti lüzumsuz hareketlerin minimize edilmesi amacıyla olan “iş basitleştirme” yöntemlerini içerir. İş hayatında yöneticilerin karar vermekte zorlandıkları önemli meselelerden biriside uzmanlaşma ve uzmanlaşmanın hangi düzeye kadar götürüleceği kararının verilmesidir.

Endüstride, üretim bandlarında ürünün ortaya çıkma aşamalarında her aşamanın bölünüp her birinin ayrı bir işgörene verilmesi onun çalıştığı işte monotonluk yaşamasına ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bu noktada iş bölümünün işletmeye sağlayacağı yarar; yaratmış olduğu monotonluk, duygusal yalnızlık ve iş tatminsizliğinden dolayı oldukça ciddi eleştirilere sebep olmaktadır.

Teknolojinin çalışma ortamına uyum üzerindeki etkisini araştıran incelemeler, yinelenen, parçalanmış, yalın, aşırı düzeyde uzmanlaşma içeren işlerin örgütten yabancılığmaya neden olduğunu ortaya koymaktadırlar. Eğer bir işgören yaptığı işin anlamlı bir bölümü için sorumluluk taşıyorsa, bu işin sonunda anlamlı ya da değerli olduğu düşünülen sonuçlar ortaya çıkıyorsa, yaptığı işin sonuçları konusunda kendisinin bilgisi oluyorsa onun yüksek düzeydeki gereksinmelerinin doyurulması olasılığı artmaktadır<sup>52</sup>.

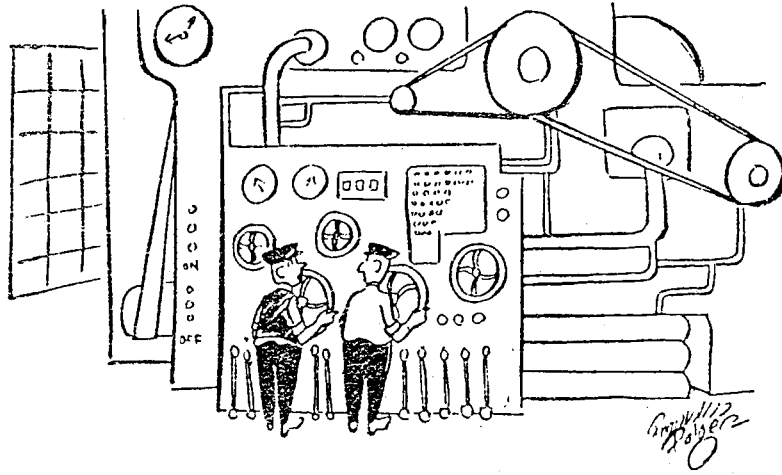
Endüstri örgütlerindeki işlerin olumsuz nitelikleri işbölümü sonucu ortaya çıkmaktadır. Simon ile arkadaşları, işbölümünü şu biçimde tanımlamaktadırlar: “Ortada yapılacak bir işle onu yapacak bir takım görevliler varsa, işi böler, onun çeşitli parçalarını görevlilere dağıtırız. Böylece bu görevlilerden her biri toplam işin kendilerine görev olarak verilen parçası üzerinde uzmanlaşmış olurlar. ... İş bölümü, belirli bir takım işlerin birer kişilik küçük parçalara ayrılarak her birinin ayrı bir kişiye görev olarak verilmesidir.

<sup>52</sup> E.E. LAWLER, C.J. SUTTLE, “A Causal Correlational Test of The Need Hierarchy Concept”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Yıl:7, Sayı:2, Nisan 1972, s.265-287.

Toplam işi parçalara ayırmanın kaç yolu varsa o sayıda işbölümü biçimi var demektir”<sup>53</sup>.

İşbölümü ya da uzmanlaşmanın aşırı ölçülere ulaşması durumunda işin anlamı ya da kapsamı yitirilir; bireyin işinden sağladığı kişisel doyum azalır <sup>54</sup>. İşbölümü, işlerin yalınlaşması, parçalanması, yinelenmesi ile sonuçlanır. İşlerin yalınlaşması, işçilerin yönetimini kolaylaştırmak, eğitim giderlerinin düşmesine yardım etmek, yanlışlıkları azaltmak gibi yararlar sağlarsa da önemli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. .

İş bölümünün neden olduğu işin yalınlaşması, işçinin işi üzerindeki denetiminin azalması, işin yinelenmesi gibi sonuçların çalışma ortamına uyumu azalttığını gösteren sonuçlar toplanmıştır. Örneğin araştırmacılar bir işin yalın olması ile o işden hoşlanma arasında ters yönlü bir bağıntının bulunduğunu saptamışlardır. Amerika Birleşik Devletleri’nde, çelik fabrikalarındaki denetçiler arasında yapılan bir araştırmada, aşırı karmaşık ya da aşırı yalın işlerin iş tatminini azaltıldığı görülmüştür <sup>55</sup>.



“Ne yaptığımızı bilebilmek için herşeyi verirdim”

Şekil 2.2. İşin anlamlı olması

- <sup>53</sup> H.A. SIMON, D.W. SMITHBURG, V.A. THOMPSON, **Kamu Yönetimi**, (Çev: C. MIHÇIOĞLU, Ankara Üniv. SBF Yayın No: 354, Ankara,1975), s.250-253.
- <sup>54</sup> Kemal TOSUN, **İşletme Yönetimi**, (Cilt:1, Genel Esaslar, İ.Ü. İşletme Fak., Yön ve Org. Ens. Yayın No:141, istanbul, 1978), s.45-52.
- <sup>55</sup> T.E. STANDING, “Satisfaction With the Work It Self as a Function of Cognitive Complexity”, **Psychological Abstracts**, Yıl:50- Sayı:5, Kasım 1973, s.1085.



Çalışmamızın dördüncü bölümünde incelenecek olan iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme iş bölümü ve aşırı uzmanlaştırmanın yarattığı olumsuzlukları inceleme konusu yapmaktadır.

Bütün bu programların kayda değer olumlu sonuçlarına rağmen yine de iş tatminsizliğinin göstergesi olan davranışların çalışanlar arasında yaygınlığı, “Çalışma Yaşamının Kalitesini Yükseltici Programları”, araştırmacıları hazırlamaya itmiştir. 1968’den bu yana, daha önceki çalışma programları dikkate alınarak endüstrinin bünyesine uygun, çalışanları tatmin edecek bir programın tatbikinin iyi sonuçlar verdiği izlenmektedir.

Çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programlar uygulayan, Japon Mitsubishi Elektrikte, çalışanların iş tatmini aldıkları işçilerin ifadesine göre tesbit edilmiştir<sup>56</sup>. Fabrikada, aynı zamanda verim artmış, kaza ve ham madde ziyanında minimuma indirilmiştir. Mitsubishi’de yapılan, işgörenlere, çalıştıkları toplumun bir parçası olduğu, ailenin bir ferdi gibi davranmaları için ait olma duygusunun yerleştirildiği vurgulanmaktadır.

Bu programlar ayrıca, işin konumuna göre işgörene kişisel potansiyelini en iyi şekilde kullanma imkanı sağlar. Kişinin potansiyelini kullanabilmesi kendini gerçekleştirme ihtiyacının tatmin edilmesini direkt olarak sağlamaktadır.

İş başında kullanılan her türlü alet, tezgah, makina, vs. onları kullanacak olan insan faktörü gözönünde bulundurularak dizayn ve imal edilmesi yani; Ergonomik ve işlevsel çalışma ekipmanlarına sahip olma, gerek işin yapılışının hızlanması, gerek işgörenin rahat, sıkıntısız ve ahenkli iş yapıyor olmaktan duyacağı iş tatmini açısından oldukça önemlidir. İşgörenin rahat bir şekilde çalışması masa, tezgah gibi üzerlerinde iş yapılan ekipmanın uygun yükseklikte ve rahatlıkta olması vücudun hareketlerini engellememesi işgörenin verimini arttırmaktadır.

---

<sup>56</sup> G.L. COOPER, “Work Humanisation in Japan”, **Department of Employment Gazette**, Jan 1978, s.12-14.

### 3.5. İşgörenin Çalışma Grubuna Uyum

Bütün insanlar gibi işgörenlerin de işyerinde bir grubun parçası olduğunu hissetmesi, ona samimi ve sıkı bağlanması önemli bir ihtiyaçtır. Psikolojik olarak huzursuzluk içinde bulunan kişilerin başkaları tarafından reddedildikleri hissine kapılmaları ve bu yüzden yalnızlık duymaları organizasyon içinde uyum sorunlarının yaşanmasına ve işgörenin iş tatmini duygusuna ulaşması açısından oldukça olumsuz bir etki yaratır. İnsanlar, başkalarına güvenmek onlar tarafından anlaşılma, sevgi görmek ihtiyacı içindedirler.

İşgörenler içinde buldukları gruba veya örgüte ait olma duygusuyla bağlandıklarında genelde çalışma ortamlarında uyumlu davranışlar sergiler, grubun hedeflerine ulaşmak için gösterilen çalışmalarda çoğunlukla verimli olurlar.

Kişisel özelliklerin örgüt amaçlarına hizmet edebilmesi için, bireyin örgüt içindeki yerinin ve görevinin bu özelliklerle bağdaşması birinci koşuldur. Örgütün sunduklarının bireyi amacına ulaştırmada aracı olabileceğine inanması ikinci koşuldur<sup>57</sup>. Birinci koşulun yerine getirilmesi daha önce işgörenin işe uyumu konusunda üzerinde durmuş olduğumuz, personel seçim süreci, personelin en uygun işe yerleştirilmesi (Placement) ve gerektiğinde eğitiminden geçirilme konuları olarak ana hatları ile incelenmişti. İkinci koşul ise bireyin güdüleme düzeyini etkilediği için, eğer örgüt bireyde bu inancı yaratamamışsa, iyi bir seçme ve yerleştirme olsada, birey çalışma ortamına uyum sağlayamaz ve iş tatmini gerçekleşmez.

Bireyin örgüte uyum sağlanması kısmen “sosyalleşme” sürecinin başarılmasına bağlıdır. Nasıl insanlar çok küçük yaşlardan başlayarak içinde buldukları topluma uyacak biçimde bir sosyalleşme sürecine girerlerse; yeni bir örgüte katılanlar da yeniden böyle bir sosyalleşme sürecine girerler.

<sup>57</sup> Can A. BAYSAL, E. TEKARSLAN, *Davranış Bilimleri*, (İ.Ü. İşletme Fak. Avcıol Yayın Basım, İstanbul, 1996), s.353.

İşte örgütler bu nedenle yeni işe alınan personele kültürü öğretmek ve onların uyumlarını sağlamak için yardımcı olmak isterler. İşte örgüt içindeki çalışanların bu kültürü öğrenip, diğerlerine aktarması sürecine veya uyum sağlaması sürecine örgütsel toplumsallaşma adı verilir.

Örgütsel toplumsallaşma genelde üç aşamalı olarak görülmektedir.

Bu aşamalar:

- a) Örgüte girmeden önce,
- b) Örgütle karşılaşma,
- c) Başkalaşım veya değişme,

olarak adlandırılmaktadır.

Birinci aşama bireyin örgüte girmeden önceki bütün öğrenme süreçlerini, değerlerini, tutumlarını ve beklentilerini kapsar. İkinci aşama karşılaşma aşamasıdır. Burada birey kendi değerleri ile örgütün değerlerini keşfedip onlar ve kendininkilerle olan ikilemleri gidermeye çalışır. Eğer uyum sağlarsa örgüt tarafından kabul görür, uyum sağlayamazsa sonuç işden ayrılmaya kadar varabilir. Üçüncü aşama değişme aşamasıdır. Burada daha uzun değişmeler sözkonusudur. Artık, işini en iyi biçimde nasıl yapacağını yeni rollerinin altından nasıl başarı ile kalkacağını, üye olduğu yeni grubun değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağını öğrenir<sup>58</sup>.

Ancak işletmede genel kabul görmüş değerler davranış biçimleri yoksa, gruplar arası işbirliği yerine sürtüşmeler, anlaşmazlıklar varsa, o zaman bireyin içinde bulunduğu biçimsel grup veya bulunmayı tercih ettiği biçimsel olmayan grubun etkileri sosyalleşme sürecinde egemen olacaktır (Örneğin, çalışma grubu normları bireyin performans düzeyini sınırlayabilir. Hawthorne araştırmalarında görüldüğü gibi). Bu da örgüt-birey bütünleşmesi açısından amaca hizmet eden bir durum değildir<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, s.165-166 içinde J.Van Maanen and E.H. Schein, "Career Development", in J.R. Hackman, J.L. Suttle (eds) **Improving Life At Work**, (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), s.58-62.

<sup>59</sup> BAYSAL, TEKARSLAN, s.355.

Bireylerin işletmeye uyum sürecinde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar önemli rol oynarlar ve bireyin işletme ile bütünleşmesinde etkilidirler. O nedenle bireyler arası, birey grup arası ve gruplar arası koordinasyonu sağlama ve çatışmayı çözümlemede iletişime ağırlık verilmesi gerekir.

Yapılan bir araştırmaya göre ilişkilerde belli bir düzeyin ve uyumun olmaması işletmenin çalışmalarını olumsuz etkilemektedir. Bu araştırmalardan biri işletmede çalışanlar arasındaki uyumsuzluğun nelere sebep olabileceğinin çarpıcı bir örneğidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde televizyon üreten bir fabrika, belli bir kaliteyi tutturamadığı için piyasada alıcı bulamaz ve iflas eder. Bu fabrika bir Japon şirketi tarafından satın alınır. Yapılan çalışmalarda kaliteyi etkileyen nedenler araştırılır. Yaklaşık olarak 130 etken tesbit edilir. Bu etkenlerden sadece 5 tanesi mekanik, elektronik ve montaj gibi işin teknolojisi ile ilgilidir. Geriye kalan ve problemin çoğunu oluşturan etkenler ise insan ilişkilerinin olumsuzluğuna bağlıdır.

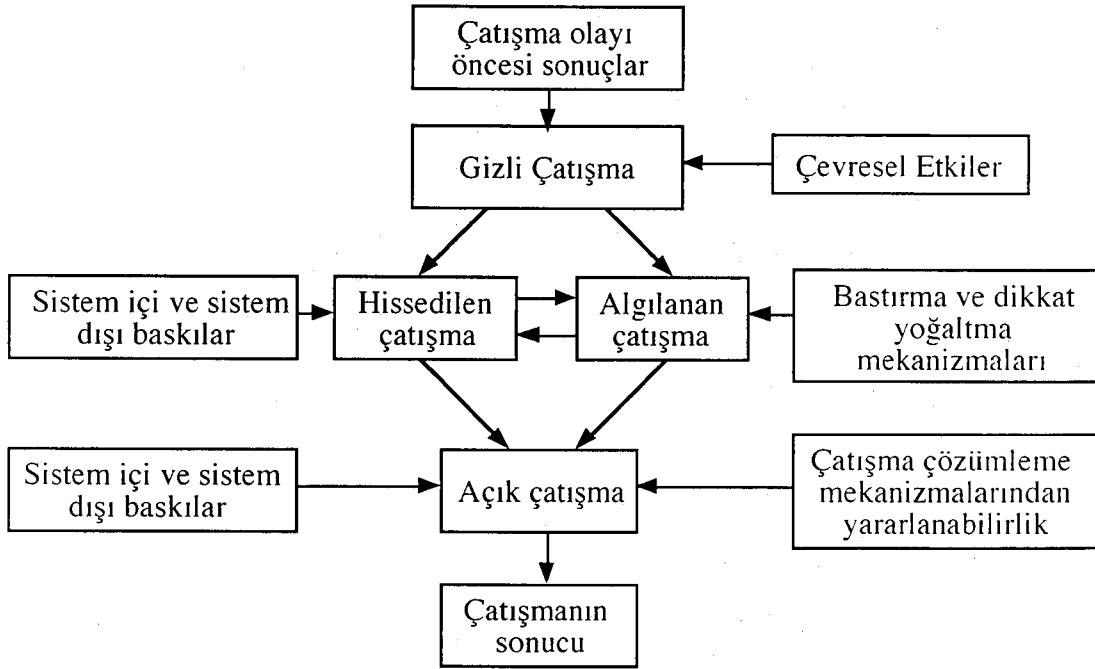
Bu örnekte gördüğümüz gibi işgörenin içinde bulunduğu gruptan memnun ve birbiriyle uyumlu olmaları hem kendi amaçlarına ulaşmaları hem de işletmenin çıkarları için oldukça önemlidir. Çünkü bireyler arasındaki olumsuz ilişkiler işgöreni ruhsal gerginliğe iter, ruhsal gerginlik ve huzursuzluk ise işgörenin dikkatini işi üzerinde toplamasını engeller. Oysa üretim işinde dikkat çok önemlidir. Televizyon montajı gibi hassas işlerde bu daha da önemlidir. İnsanlarla ilişkilerimizde işbirliği ve uyum içinde olmamız sadece çalışma hayatımız için değil tüm yaşantımız da önemlidir.

### **3.6. Çalışma Ortamının Uyum ve Çatışma**

Günlük yaşantımızın çeşitli kesitlerinde sık sık kullandığımız ve karşılaştığımız "çatışma" terimi, en genel anlamda, savaşımlardan, endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar, çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır. Yukarıda da vurgulandığı gibi, birden fazla sayıda birey ya da tarafın var olduğu her durumda, birey ya da taraflar arasında gerçek ve/veya algılanan farklılıkların bulunması her zaman için mümkündür. Özellikle tarafların çıkarlarının kendileri açısından

son derece önem taşıyıp, diğer tarafı gözardı ettiği durumlarda, taraflar arasındaki sosyal etkileşimin sonucunda çatışmanın ortaya çıkması için yeterli potansiyelin hazır olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, bireyin kendi içinde bir çatışma yaşaması için, bir başka kişi ya da tarafın mevcudiyetinin de gerekli olmayacağı açıktır <sup>60</sup>.

Şekil 2.3. Bir sistemdeki çatışma sürecinin görünümü



Kaynak:Can A. Baysal,E. Tekarlan,Davranış Bilimleri,(İ.Ü.İ.F.,İstanbul,1996),s.302.

Biçimsel olmayan organizasyon yapısının biçimsel organizasyon yapısına zıt olduğu ve yönetimin örgütün insan kaynaklarına zıt ve mücadeleci bir tavır takındığı takdirde işgörenler arasında işletme yönetimine ve işletmenin varmak istediği hedeflere karşı açık bir zıtlık oluşur. Bu durum bir organizasyonda en istenmeyen çatışma şeklidir.

Ayrıca çatışma iki veya daha çok insan arasında uyumsuzluk sonucu ortaya çıkabilir. Özellikle bir örgütün başarılı olması herşeyden önce çalışanlar arasında uyuma bağlıdır. Bu nedenle çatışma konusu örgütsel açıdan bir önem taşımaktadır.

<sup>60</sup> BAYSAL. TEKARSLAN, s.291.

Herşeyden önce çatışmanın olup olmadığı taraflar tarafından algılanmaya bağlıdır. Eğer çatışmanın kimse farkında değilse genelde çatışmanın olmadığı konusunda fikir birliğine varılır. Çatışma yaratacak bir durum olsa bile grup üyeleri tarafından algılanmadıkça çatışma ortaya çıkmaz. Sonuç olarak bir çatışma olması onun algılanmasına bağlıdır. Çatışma tanımlarında karşılaştığımız ortak kavramlar engelleme, zıtlasma, amaç çıkar çatışmalarıdır. Para, iş, prestij, güç gibi kavramlar olduğu sürece işletmelerde çatışma davranışı ortaya çıkacaktır. Örneğin taraflardan biri bir diğerinin önüne engel koyduğunda çatışma mutlaka ortaya çıkacaktır<sup>61</sup>.

Ancak burada bir noktayı vurgulamanın önemli olduğu kanısındayız. Çatışma ile ilgili tanımlamaların çoğunda, kavram düşmanlık yaratan ya da olumsuz sonuçlara neden olan bir anlamda ele alınmakla beraber, bazı koşullar altında belirli çatışma türlerinin özellikle biçimsel yapıların etkinliği ve verimliliği açısından kabul gördüğü ve hatta arzulandığı bir gerçektir.

#### 4. ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

✓ İşgören içinde çalıştığı ortamda belirli koşulların temel gereksinmelerini karşılaması durumunda, çalışma ortamının bu yönü için doyum ya da hoşnutluk duygusu taşıdığı; çalışma ortamının belirli koşullarının kendine acı vermesi durumunda, çalışma ortamının bu yönü konusunda olumsuz duygular taşıdığı ve işinden hoşnutsuz olduğu görülmektedir. Çalışma ortamına uyum ya da uygunsuzluk olarak tanımlayabileceğimiz bu durum bireyin güdeleri ile çalışma koşulları arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireyin çalışma ortamında karşılaştığı sorunlar azaldığı ya da çeşitli gereksinimleri doyurulduğu oranda, örgütsel amaçlar yönünden çalışmak için duyduğu isteklilik, canlılık ve işinden elde ettiği tatmin duygusu artmaktadır.

<sup>61</sup> Enver ÖZKALP, Çiğdem KIREL, s.310-311 içinde, Stephen P. ROBBINS, *Organizational Behavior Concepts, Controvedsies and Applications*, (Prentice Hall Englewood Cliffs, New York, 1991), s.428.

Birey ve iş arasındaki ilişki pek çok düşünür, bilim adamı ve yazarın konusu olmuştur. Önceleri işe uygun adam ve kişilik özelliklerine uygun iş konusu ile örgütsel işlev ve bireyin uyumuna önem verilmiştir.

İnsanın ruhsal sağlığı için ihtiyaçlarının tatmin olması gerektiğine ve bu ihtiyaçlarının büyük bir kısmını işinde tatmin ettiğine göre bu tatmin için kişinin çalıştığı ortama uyumunda zaruri olan değişkenlerin tesbit edilmesi esastır<sup>62</sup>.

Çatışma yerlerinde iş ile ilgili örgütlenme bozuklukları işgörenin üzerinde baskı oluşturacak, işe ve işyerine karşı tutumlarında rahatsızlıklar yaratacaktır, bu da işyerindeki dengeleri bozar ve çalışma ortamında uyum sorunları doğurur. Bütün bu olumsuzlukların sonucu iş tatminsizliğine neden olur.

Araştırmamızda incelediğimiz, çalışma ortamına uyum konusunda üzerinde önemli durulması gereken nokta; iş tatmininin salt çalışma ortamına uyum şeklinde düşünülmemesidir. İşgörenin çalıştığı iş yerine, iş arkadaşlarına ve işine uyum gösteren davranışlar sergilemesi iş tatmini sağlamada önemli faktörlerdendir. Ama bu şartların var olmasıyla iş tatmini sağlanmıştır diyemeyiz. İnsanın ve insan davranışlarının incelendiği her konuda karşımıza çıktığı gibi; iş tatmininde birçok değişkenin etkisi altındadır. Sonuç olarak çalışma ortamına uyum iş tatmininin sağlanmasında gerek şarttır fakat yeter şart değildir.

<sup>62</sup> W.W. RONAN, "Individual and Situational Variables Relating to Job Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 54, 1975, s.1-31.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN BOYUTLARI

#### 1.İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN BİREYSEL BOYUTLARI

Örgüte giren bir işgören, toplumsal deneyimlerinin yanısıra çeşitli kişisel özelliklerini de yanında getirir. Bu özellikler, örgüt koşulları ile bağlantılı bir biçimde, işgörenin örgüt içindeki davranışlarını, örgüt koşullarına uyumu etkiler. Simon ile arkadaşlarının dediği gibi; “Yeni bir görevli, örgütün istediği biçimi vereceği işlenmemiş bir nesne olmaktan uzaktır. Tersine, üyesi olduğu toplumun törelerine göre büyüüp yetişmiş, kişisel özellikleri, örgüt dışı bir takım grupla ilişkisi bulunan, belirli bir uğraşa eğitim görmüş, belirli bir yetişkenliği olan kişiliktir”<sup>63</sup>. Bireyin kişiliğinden, yetiştiği ortamdan kaynaklanan bu özellikleri, onun isteklerini beklentilerini belirlemektedir. “Kişisel etmenler, işden hoşlanmayı etkiler; çünkü bu etmenler, elde edilebilecek sonuçların algılanış biçimini belirlemektedir. ... Bir bireyin algılanan kişisel yatırımı, eğitim, yetenek, başarı düzeyi ne denli yüksekse, birey o ölçüde yüksek bir yarar sağlamayı umar. Böylece, yüksek yatırım yapan bir birey, daha çok yarar sağlamazsa, işinden sağladığı ödüllerden hoşnut olmayacaktır”<sup>64</sup>. Bireyin çalışma ortamına uyumu, büyük ölçüde, çalışma koşullarının istek ya da beklentilerine uygun olup olmamasına bağlıdır. Bu uygunluk veya uygunsuzluk ise kişinin duyacağı tatmin veya tatminsizliğin kaynağıdır.

<sup>63</sup> SIMON, SMITHBURG, THOMPSON, , s.70.

<sup>64</sup> LAWLER,SUTTLE, “A Causal Correlational test the Need Hiyerarch ...”, s.327,335.



Bireyler fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları ile de birbirinden farklılık gösterirler. Olaylar insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduğunu göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedeni çok çeşitlidir. Eğer, sadece aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupta işgören bireylerin davranışları birbirleriyle aynı olsaydı bu farklılıkların tek nedenini farklı çevresel koşullara bağlayabilirdik. Ancak, her bireye kendine mahsus benlik ve özellik kazandıran önemli unsurları, alınan eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşulları olarak belirleyebiliriz.

Her insan , öğrenme, unutmama, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, dikkat, görme, işitme, idrak etme vb. gibi faaliyet, duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar, göstermektedir. Bu farklılıklar, insanları birbirinden ayıran belli başlı özellikleri olduğu kadar bazı hususlarda ortak özellikleri ortaya koyma bakımından da önemlidir. Bütün bu benzerlik ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdülerde önemli bir yere sahiptir <sup>65</sup>.

### 1.1. Cinsiyet

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin olacağı konusunda tutarsız görünmektedir <sup>66</sup>. Kimi araştırmacılar kadınların, kimileri erkeklerin işlerinden ya da örgütlerinden daha çok hoşlandıklarını ileri sürmektedir. Erkeklerle kadınların toplumsallaşmaları çok değişik deneyimler içerdiğinden, çalışma ortamındaki tepkilerinde de ayrılıklar olması beklenir. Ancak yukarıda belirtildiği gibi bu konuda yapılan araştırmalar cinsiyet farkının çalışma ortamına uyum ve iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymada ortak bir sonuca ulaşamamışlardır.

Herzberg ve ekibine göre (1957) kadınların tutumlarındaki değişikliğin daha büyük olması, kadınların ev dışında bir konum edindiklerinde, üzerlerine aldıkları çok yönlü

<sup>65</sup> Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, (İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:105, İstanbul, 1989), s.23.

<sup>66</sup> Alı BALCI, "Eğitimin Yöneticisinde İş Doymu", A.Ü.E.F. Doktora Tezi, Ankara, 1987, s.10.

rollere dayandırılabilir. Kadınlar için iş tatmini erkekler için olandan daha farklı unsurlara bağlı olabileceği ileri sürülmüştür <sup>67</sup>.

Aynı şekilde ABD’de işgücünde çalışan kadınlar üzerinde yapılan bir araştırmada genellikle kadınların düşük statülü işlerde çalıştıkları ve daha az kazandıkları ve iş tatminlerinde düşük olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca araştırmalar, kadınların iş tatmini, iş dışında, başka faktörlerde (Annelik, ev kadınlığı vs.) bulduklarını göstermektedir <sup>68</sup>.

Hulin ve Smith (1964) az ya da çok tatminle ilgili olan şeyin, bizzat cinsiyet kendisi olmadığını daha çok cinsiyetle ilgili ücret, iş seviyesi, terfi imkanları gibi unsurların birlikteliği olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu özellikle kadınların erkeklerden daha tatminli olduğu bir araştırmada (Christensen ve Roethlisberger 1958) vurgulanmıştır <sup>69</sup>.

## 1.2. Yaş

Eski ve yeni araştırmalar yaş ilerledikçe işden duyulan tatminin arttığını bize göstermektedir. Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre işe yeni başlayan 19-22 yaşlarındaki gençlerde tatminin yüksek olduğu bu durumun 20’li yaşların sonuna doğru devam ettiğini 30-40 yaşlarında düşüş gösterdiğini daha sonra yükseldiğini böylece “U” şeklinde bir değişim gösterdiğini rapor etmişlerdir <sup>70</sup>.

Saleh ve Otis- Herzberg ve arkadaşlarının ileri sürdüğü “U” çizgisinin her zaman doğru olmadığını örneğin bir yöneticinin iş tatmininin 60 yaşına kadar artarak devam ettiğini ve emekliliği yaklaştıkça yavaşça düşme kaydettiğini söylemektedirler <sup>71</sup>.

<sup>67</sup> F. HERZBERG, R.O. PETERSON, B., MAUSNER, “Job Attitudes a Review of Search and Opinion”, *Psychological Services of Pittsburg*, 1957, s.28-35.

<sup>68</sup> B.M. BASS, G.V. BARET, “Man Work and Organization”, *Organizational Psychology*, Boston, Allyn and Baron Inc., 1972, s.15-18.

<sup>69</sup> C. R. CHRISTENSEN, F.J. REOTHLISBERGER, *The Motivation Productivity and Satisfaction of Workers, A Prediction Study*, (Harward Üni. Boston, 1958), s.282-288.

<sup>70</sup> HERZBERG, PETERSON, MAUSNER, s.99-103.

<sup>71</sup> S.SALEH, J. OTIS, “Source of Job Satisfaction and Their Effects on Attitudes Towards Retirement”, *Journal of Industrial Psychology*, 1976, s.10-15.

Kalleberg ve Lascocca yaptıkları çalışmalarda yaş ilerledikçe ödüllerin arttığını, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığını belirtmişlerdir. Ayrıca yıllar ilerledikçe mesleki deneyim artmakta ve daha çok maddi kaynaklara sahip olunmaktadır <sup>72</sup>.

Friedlander yaptığı araştırmada yaş ve kıdemle birlikte tatmin düzeyinin yükselmesine etki eden üç güdüleyici etmen üzerinde durmuştur. Bunlar; toplumsal çevre, içten gelen başarı güdüsü ve kendisi gerçekleştirme isteğidir <sup>73</sup>.

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi genellikle, yaş ilerledikçe çalışma ortamına uyum düzeyinin ve bunun iş tatminindeki etkisinin yükseleceği söylenebilir. Bu durumda orta yaşlı bir kimsenin çalışma alışkanlıkları geliştirmiş olmasından dolayı örgüte daha çok bağlanmasıyla, uyum düzeyi düşük olanların işten ayrılması sonucu, uyum düzeyi yüksek olanların örgütte kalmasıyla ya da yaş arttıkça, işin sağlayabileceği yararlar konusunda gerçekçi beklentilerin geliştirilmesiyle açıklanabilir.

Lodahl ile Kejner hemşeriler arasında yaptığı bir araştırmada, işe karşı duyulan ilginin yaş ile doğru orantılı olarak arttığı sonucuna varmışlardır <sup>74</sup>. Polonya'da endüstride çalışan işgörenler arasında yapılan araştırmalar, genç işgörenlerin örgüt konusunda daha eleştirici olduklarını, daha olumsuz tutumlar sergilediklerini göstermiştir <sup>75</sup>.

Yaşlandığımız ölçüde işten ayrılma veya bırakma oranımız azalmaktadır. Bu sonuç yapılan birçok araştırmada desteklenmiştir. Bu durum bizler için şaşırtıcı olmamalıdır. Çünkü yaşlandığımız ölçüde yeni iş imkanları azalmaktadır. Yaş ilerledikçe iş tatmininin

<sup>72</sup> A. KALLEBERG, A. LOSCOCCA, "Aging Values Satisfaction", *American Sociological Review*, Vol:48, 1983, s.78-90.

<sup>73</sup> F. FRIEDLANDER, "Motivation to Work and Organizational Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol:50, 1966, s.143-153.

<sup>74</sup> T.M. LODAHL, M.KEJNER, "The Defination and Measurement of Job Involement", *Journal of Applied Psychology*, Vol:48, Sayı:1, 1965, s.24-33.

<sup>75</sup> W. NESOLOWSKI, "Workers on their Jobs and Factories", *Sociological Abstracts*, Yıl:16, Sayı:1, 1968, s.10-11.

olumlu yönde arttığını görmekteyiz. Özellikle bu olumlu ilişki atmış yaşına kadar daha etkilidir <sup>76</sup>. Ancak teknolojinin ilerlemesiyle bu durum da değişmektedir. Özellikle bilgisayar kullanımı gibi yeni değişimleri gerektiren işlerde, yetenek azalması ve yeni teknolojilere ayak uyduramamaktan dolayı iş tatminsizliği artabilmektedir. Yapmış olduğumuz anket çalışmasının sonuçlarında da yaş ile iş tatmini ve çalışma ortamına uyumun arttığı gözlenmiştir.

### 1.3. Çalışma Süresi

Kimi araştırmacılar, çalışma süresi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki saptamışlardır. Wright, Hamilton ve Gilmer'in yaptıkları araştırmalara göre, bireylerin işe başlamasında hemen sonra iş tatmin düzeyleri yüksek olmakta sonra bu düzey düşme eğilimine girmektedir. Ama çalışma süresinin artmasıyla kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmaktadır, bu da işden daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır <sup>77</sup>.

Ancak unutulmaması gereken bir konuda örgütte çalışma süreci arttıkça işgörenin şimdi ya da gelecek konusundaki algılamaları yoksullaşmakta, işgörenler yaptıkları iş ile onun sonuçlarının algılanmasından kuşku duymaya başlamaktadırlar. İşgörenler çalışma süresi arttıkça, örgüt koşullarına uyum sağlayabilmek için işin özelliklerine karşı bir ilgisizlik duygusu geliştirmekte, kişisel ilişkilerin sağladığı tatminlere önem vermeye başlamaktadırlar.

Sonuçta çalışma süresinin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda bulguların çeliştiği gözlenmiştir. Bu çelişkili bulguların örgüt yapıları arasındaki ayrılıktan kaynaklandığı düşünülebilir. Şöyle ki; eğer örgüt koşulları ödüllendirici ise, birey bir süre sonra örgüte ya da işine karşı olumlu tutumlar geliştirecektir. Karşıt durumda ise, olumsuz tutumlar geliştireceği söylenebilir. Öte yandan, çalışma süresi arttıkça, bir nitelik

<sup>76</sup> ÖZKALP, KIREL, s.117-119.

<sup>77</sup> KALLEBERG, LOSCOCCO, s.78-90.

kazandıracığından (terfi, ücret artışı vs.) örgüte karşı karşı olumlu tutumlar ortaya çıkmasa bile, hiç olmazsa olumsuz tutumların azalacağı unutulmamalıdır. Yapmış olduğumuz anket çalışmasının sonuçlarına göre de yaş ve çalışma süresi ile doğru orantılı olarak iş tatmininin arttığı gözlenmiştir.

#### 1.4. Meslek ve Eğitim Düzeyi

Bir insanın tutum, değer ya da düşüncelerine biçim veren en önemli süreçlerden biri de eğitimidir. Çeşitli gereksinmelerin gelişmesi, bireyin yetenekleri konusundaki yargıları, çeşitli toplumsal ortamlarda elde etmeyi umduğu yararlar, büyük ölçüde eğitime bağlıdır.

Sorcher ile Meyer'in dediği gibi; "Daha fazla ve daha iyi eğitim görmüş gençler, işlerinin anlamlı ve cazip olmasını istemektedirler <sup>78</sup>. Strauss da, iş düzeyi değiştirilmediğinde, eğitimin iş tatmini ile ters yönde bağıntılı olduğunu: bunun artan eğitim düzeyinin içerdiği fazla yatırımın sonucu olduğunu söylemektedir" <sup>79</sup>. Çeşitli araştırmalarda da bu düşünceleri destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Saygınlık düzeyi düşük olan işlerde çalışan işgörenler arasında yapılan bir araştırmada, eğitim düzeyi daha yüksek olan işgörenlerin daha eleştirici oldukları sonucuna varılmıştır <sup>80</sup>.

Literatürde az da olsa bu sonuçlarla çelişen bulgular vardır. Örneğin Keaveny ile arkadaşları, kişisel özelliklerle iş tatmini arasındaki çeşitli çalışmalarını gözden geçirdikten sonra, eğitim düzeyi arttıkça, iş tatmininin arttığı sonucuna varmışlardır.

Genel olarak, birçok örgütün koşullarının, yüksek eğitim düzeyindeki bireylerin beklentilerini karşılamaktan uzak olduğu bu nedenle, eğitim düzeyi arttıkça örgüte ya da işe karşı tutumların daha olumsuz bir nitelik alacağı; ancak bireylerin işlerinden beklediği yararlar sağlandığı oranda daha iyi eğitim almış olanların daha tatminli ve uyumlu olacağı söylenebilir.

<sup>78</sup> SORCHER, MEYER, s.29-35.

<sup>79</sup> G. STRAUSS, *Is there a Blue-Collar Revolt Against Work*, içinde R. FAIRFIELD, *Humanizing the Work Place*, (Prometheus, Buffalo, New York, 1974), s.32-36.

<sup>80</sup> SHEPPARD, s.30-32.

Yapılan birçok araştırmanın sonuçlarına göre iş tatmini ile meslek düzeyi arasındaki olumlu ilişki sosyal etkileşim teorisine dayanmaktadır. Çünkü genel olarak toplumun bazı işlere diğerlerinden daha fazla değer verdiği gerçektir. Bu nedenle değer verilen işlerde çalışan bireyler, değer verilmeyen işlerde çalışanlara göre daha fazla tatmin olacaklardır. Bundan dolayı mesleki prestij, denetim, iş gruplarının niteliği gibi değişkenler iş tatmininde etkili olmaktadır.

İşin kendisinin, benzersizlik ve işin yürütümünü kontrol edebilme etkenlerinden dolayı meslek düzeyinin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Çünkü meslek düzeyi yükseldikçe genellikle işin benzersizliği artmakta ve işin yürütümünü, çalışma yöntemlerini kontrol edebilme olanakları yükselmektedir.

### 1.5. Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmadığı açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu gözlenmiştir<sup>81</sup>. Suehr (1968) IQ ile tatmin arasında olumsuz (negatif) bir ilişki kaydettiği halde, Asch (1954) zeka ile iş tatmini arasında hiçbir ilişki bulamamıştır.

Uyum konusu incelenirken bahsi geçen işgörenin organizasyona kabulü esnasında uygulanan, yani personel seçiminde uygulanan testler yardımıyla işgörenler zeka düzeylerine göre uygun işlere yerleştirilmelidir.

### 1.6. Kişilik ve Ruh Sağlığı

Genelde mesleklerinde en az tatmin olanlar, insan ilişkileri zayıf olan, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan bireyler olarak tasvir edilir.

<sup>81</sup> B. Von Haller GILMER, *Industrial and Organizational Psychology*, (Mc Graw-Hill Book Co. New York, 1971), s.257.

Fakat bu her meslekteki tatmin olmamış kişiler için “bu şekilde tepki verir” demek değildir.

Vroom’a göre bireyler birbirlerinden güdü, değer ve yeterlilik yönünden büyük oranda farklılıklar göstermektedirler. Bundan dolayı, işe karşı tavırları da değişiktir. Vroom’un belirttiğine göre, kişilik değişkeninin iş tatminine etkisini araştıran Heron, Kornhauser, Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin araştırmaları tatmin sağlamış bireylerin daha esnek, daha kararlı bir kişilik olan, üst ekonomik düzeyden gelen ya da düşük sosyo ekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir. İş tatminsizliği olanlar ise oldukça katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kişilerdir <sup>82</sup>.

İşaret edilen her durumda, yani mesleki tavırlarda ve mesleki tatminde önemli olan kişisel değişkenler mevcuttur. Bu da muhtemelen kişilerin hareket farklılıklarından ileri gelmektedir. Bazı insanlar için çok tatmin edici meslek, diğeri için çekici gelmeyebilir. Bu gibi durumlar da hangi karakteristik özelliklerin mesleki tatminde önemli olduklarını gözden geçirmek gerekir <sup>83</sup>.

Bir işgörenin kişiliği, çalışma ortamındaki davranışlarını, beklentilerini, çalışma koşullarından etkilenme biçimini belirlediğinden, çalışma ortamına uyumla yakından ilgilidir. Simon ile arkadaşları, işgörenlerin çalışma ortamındaki davranışlarını etkileyen kişilik özellikleri arasından, nesnellik, buyurma eğilimi, hırs, toplumsal duyarlık gibi nitelikleri saymaktadır <sup>84</sup>. Çalışmamızda ise, işe dönük olma, başarıya ihtiyacı, kendilik kontrolü ve kendini yansıtmaya kişilik özelliklerine değinilecek ve bu kişilik tiplerinin iş tatmin düzeyleri incelenecektir.

Bir işgörenin, işe değer verdiği ya da çalışmayı yaşamının önemli bir ögesi olarak gördüğü oranda içinden hoşlanması beklenir. Yapılan araştırmalar, genellikle bu

<sup>82</sup> BALCI, s.12.

<sup>83</sup> Abraham KORMAN, *Organizational Behavior*, (Prentice Hall Inc., New Jersey, 1977), s.225-226.

<sup>84</sup> SIMON, SMITHBURG, THOMPSON, s.102-105.

düşünceyi destekler niteliktedir. ABD’de bir telefon işletmesinin erkek işçileri ile kadın görevlileri ve bir bankanın kadın görevlileri arasında yapılan bir araştırmada, çalışmayı temel yaşam ilgisi olarak gören işçilerin en yüksek işden hoşlanma düzeyinde buldukları; iş dışı bir temel yaşam ilgisi sergileyenlerin işlerinden en az hoşlananlar oldukları görülmüştür<sup>85</sup>. Bir danışmanlık örgütünde çalışan görevliler arasında yapılan araştırmada da, işlerine yüksek düzeyde ilgi gösterenlerin, iş tatmin düzeylerinin de daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler işleri devamlı olarak daha iyi yapma durumunda olan insanlardır. Bu kişiler başarıyı engelleyecek her türlü engeli yıkmak ve bunu da kendi çabalarıyla yapma güdüsü içindedirler<sup>86</sup>. Başarı ihtiyacı yüksek olan işgörenler işlerine ve örgütlerine karşı daha büyük bir ilgi duymaları, işlerinden daha çok hoşlanmaları beklenir. Stringer, başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin özelliklerini şu biçimde özetlemektedir. Başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler<sup>87</sup>;

- Yüksek düzeyde sorumluluk isteyip elde ederler.
- Riskli durumlarda sakıngan (çekingen) davranırlar.
- Kendileri için güç, ancak gerçekçi hedefler ortaya koyarlar.
- Bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar oluştururlar.
- Eylemlerinin somut, ölçülebilir sonuçlarını arayıp kullanırlar.
- Başarma isteklerinin engellenmeyeceği çalışma koşulları ararlar.

Çalışma ortamının yarattığı sorunlara hem gerçekçi yaklaştıklarından, hem de bir işi başarmak onlara doyum verdiğiinden, başarma ihtiyacı yüksek olan bireylerin işlerinden daha çok tatmin duyacağı umulur. Hastane görevlileri, mühendisler ve bilim adamları arasında yapılan bir araştırmada, başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin çalıştıkları örgüte daha çok bağlandıkları gözlenmiştir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler genellikle hırslı olmakla birlikte bu hırslarını gerçekçi bir biçimde yönlendirebilmektedirler. Ancak hırs

<sup>85</sup> R. DUBIN, J.E. CHAMPOUX, “Central Life Interests and Job Satisfaction”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 1977, s.366-377.

<sup>86</sup> ÖZKALP, KIREL, s.80.

<sup>87</sup> H.R. STRINGER, “Same Personality Corolates of the Relationship Between Individuals and Organization”, **Journal of Applied Psychology**, Sayı:5, 1974, s.623-632.



yanlız başına insanları aşırı ümitlendireceğinden dolayı onların düş kırıklığına uğrama olasılığını da artırır.

Yapılan çalışmalarda içsel ve dışsal kendilik kontrollü kişiler karşılaştırıldığında dışsal kendilik kontrollü kişilerin işlerinden daha az tatminkar, yüksek oranda devamsızlık gösteren, işe daha yabancılaşmış kişiler olduğu ortaya çıkar. Acaba bu insanlar neden daha az tatminkardır? Bunun cevabı bu insanların örgütün çıktlarıyla daha az ilgilenmelerine bağlıdır. Çünkü bu kişiler örgütün kendilerini kontrol edemediğine inanırlar. Buna karşın içsel kontrollü kişiler aynı ortamlarda çalışarak örgütün çıktılarını kendilerinin kontrol ettiğine inanırlar. Eğer durum iyi değilse, bireyler için tatminsizse bunun nedeni örgüt değil kendileridir. Dolayısı ile kendilerini suçlarlar<sup>88</sup>.

Kendini yansıtma literatüre nispeten yeni girmiş olup bireyin başkalarının davranışlarına benzer olan davranışları benimsemesidir. Yani birey davranışlarını gözlemlediği kişinin özelliklerine hemen benimseyerek ona benzer davranışları taklit etmeye başlamasıdır. Bu konuda yapılan çalışmalar daha yeni olmasına karşılık bu tipteki insanların yani kendini yansıtma düzeyi yüksek olan kişilerin başkalarının davranışlarına yakın ilgi gösteren ve uyum sağlayan insanlar olduklarını ortaya çıkarmıştır<sup>89</sup>. Bu insanların çalışma arkadaşları ve çevreleriyle uyumlu oldukları düşünülürse yaptıkları işden tatmin duyacakları da düşünülebilir.

Kornhauser (1965) tarafından 400 işgören üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada kişilerin yaptığı iş ve bu işlerden ve genel yaşam uyumundan elde ettikleri tatmin incelenmiştir. Zihinsel sağlığı iyi olan işgörenlerin işlerini ilginç ve zevkli buldukları daha çok tatmin oldukları gözlenmiş ve işlerinde daha devamlı olduğu saptanmıştır. Kornhauser'in araştırmasında en dikkat çekici nokta ise, zihinsel sağlık davranışlarının kendini geliştirme, başarma, mutlu olma ve mükemmel insan olmayı içerdiğini

<sup>88</sup> ÖZKALP, KIREL, s.79.

<sup>89</sup> ÖZKALP, KIREL, s.84.

belirtmesidir <sup>90</sup>. Sağlıklı bir zihin yapısına sahip insanın istediği (yüksek) düzeyde tat alacağıda söylenebilir.

## 2. İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMUN ÖRGÜTSEL BOYUTLARI

Bir işgörenin geçmiş yaşantılarının sonucu olan bireysel özelliklerinin çalışma ortamına uyumu ve bunun içindeki tatmin düzeyini etkilemesi doğaldır. Bununla birlikte bireysel özellikler, ancak örgüt koşullarıyla etkileşimleri sonucu bireyin çalışma ortamına uyumu ve iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Bir işgörenin çalışma koşullarındaki ve işi konusundaki duygu ya da tutumları, büyük ölçüde, bu koşulların algılanış biçimine bağlıdır. Yapılan bir çok araştırmada, bu yargıyı desteklemektedirler. Örneğin Q'Reilly ile Roberts'in yaptığı bir araştırma, örgüt yapısının iş tutumları üzerindeki etkisinin bireysel özelliklerin etkisinden daha güçlü olduğunu göstermiştir <sup>91</sup>.

1990 yılında yapılan bir araştırmaya göre iş tatmininin belirleyicileri olarak 14 örgütsel gereksinme belirlenmiş ve bir grup işgörenden örgütlerinde görmek istedikleri özellikleri önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. İşgörenlerin iş tatmininin belirleyicileri olarak saptanan 14 örgütsel gereksinmeye verdiği önem sıralaması aşağıda görüldüğü gibidir.

- 1) Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı.
- 2) İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması.
- 3) Örgüt içinde hızlı, dürüst ve açık bilgi akışı.
- 4) İşinde başarılı olanların takdir edilmesi.
- 5) Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem.

<sup>90</sup> A. KORNHAUSER, *Mental Health of the Industrial Worker*, (John Willey Co.,New York, 1965), s.25-50.

<sup>91</sup> C.A. Q'REILLY, K.H. ROBERTS, "Individual Differences in Personality, Position in The Organization and Job Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, Yıl:14, 1975, s.144-150.

- 6) Zorlama, kaçamak, taviz yerine açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası.
- 7) İş güvencesi.
- 8) Ast'ların üstleriyle görevlerine ve kişisel sorunlarına ilişkin görüşmeleri kolaylıkla yapabilmeleri.
- 9) Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma.
- 10) Cazip sosyal olanaklar (konut, ulaşım, vs.).
- 11) İyi arkadaşlık ilişkileri.
- 12) Adil disiplin düzeni.
- 13) Tüm çalışanların alınan kararlara belirli ölçüde katılabilmeleri.
- 14) Uygun çevresel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklık vb. özelliklere sahip çalışma yeri).

Gelişmiş ülkelere bakıldığında, genellikle maddi gereksinmeler alt düzey gereksinmeler olarak belirlemekte ve kararlara katılım, işin ilginç olması gibi gereksinmeler ön plana çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerde işgörenin maddi gereksinmeleri genellikle belli ölçüde tatmin edildiğinden, daha üst düzeydeki gereksinmeler ön plana çıkmaktadır. İş tatmininde rol oynayan etkenlerin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde farklı şekilde oluşması gereksinmelerin karşılanma düzeyiyle ilgili olabilir. Başka deyişle, gelişmiş ülkelerde ücret açısından tatminli olan personel genellikle bir üst gereksinmeler zincirine yönelebilmektedir. Oysa gelişmekte olan Türkiye'de işgörenin iş tatmininde genellikle maddi etkenler ön sırada yer almaktadır. Çünkü Türk işgöreni hızlı değişen ekonomik koşullara adapte olabilmek için gelir gereksinmesi içinde bulunmaktadır<sup>92</sup>.

## 2.1. Ücret

Lawler (1970), Young ve Fadem (1968), Vroom (1970) yaptıkları çalışmalarda, ücretin, bireylerin türlü ihtiyaçlarını karşılamakta kullandıkları bir araç olduğu için iş

<sup>92</sup> Gülten İNCİR, "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", MPM Verimlilik Dergisi, Yayın No:401, Ankara, 1990, s.34-36.

tatmini sağlamada önemli bir role sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanında işgörenlerin elde ettikleri kazançlarını diğer çalışanlar ile karşılaştırdıklarını ve ücretlerini eşitlik teorisine göre değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca ücret toplumda saygınlık kazanma, toplum tarafından kabul edilme, başarı, tanınma gibi sosyal gereksinmelere aracılık etmektedir. Mc Clelland (1961) üzerinde durduğu gibi paraya duyulan gereksinme genellikle başarıya duyulan gereksinmeden kaynaklanmaktadır. İnsanlar daha çok kazandıklarında daha başarılı olduklarını hissetmektedirler. Paranın sağladığı başarıyla toplumda tanınmakta ve statü elde etmektedirler<sup>93</sup>.

Ücretin iş tatminindeki belirleyici rolünün önemini ortaya çıkaran birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bir araştırmada, “Şayet işveren ücretlerinin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirilseydi hangisini yeğlerdiniz?” sorusunu yanıtlayan her üç kişiden ikisi seçimini ücret artışı için yapmıştır.

Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası'nın (Petrol-İş ) 1996 yılında 41'i kamu ve 66'sı özel sektöre ait, 107 işyerinde 23 bin işçi ile yaptığı ankette, işçilerin yüzde 14'ünün ücretini yetersiz bulduğu saptanmıştır<sup>94</sup>.

Bunun yanında yapılan bazı araştırmalarda da, birçok faktörün etkisi altında olan iş tatmininde, ücretin önem sıralamasında genellikle düşünüldüğü gibi en ön sırada olmadığı saptanmıştır. Yinede bu değerlendirme daha önce üzerinde durulduğu gibi; ekonomik olarak gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde farklılıklar göstermektedir. Ücretin yeterliliğini veya yüksekliğini düşünerek tatmin olan personel ise aslında başarısının ve yeteneklerinin tanındığı, kendisinin işletmece benimsendiğini, işinde terfi edebileceğini düşünmekte ve bundan dolayı bir tatmin duymaktadır.

<sup>93</sup> Marvin D. DUNNETTE, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Rand Mc NALLY College Publishing Company, Chicago, 1976), s.1321-1323.

<sup>94</sup> “Düşük Ücret İşten Soğutuyor”, Akşam Gazetesi, 6 şubat 1998.

Ücretin iş tatmini sağlamada etkili olması için hem ücret artışlarının gereksinimleri karşılayacak düzeyde olması, hem de eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması gerekmektedir.

Genellikle işletme yönetimi ücret yetersizliği üzerinde durmakta ücret adaletsizliğinin bir sorun yaratabileceğini gözardı etmektedir. Yapılan bir araştırmada, personelin %90'ı ücret adaletsizliğinin ücret düşüklüğünden daha çok huzursuzluk kaynağı olduğunu belirtmiştir<sup>95</sup>.

Yetersiz ve/veya adaletsiz ücret aldığı algılayan işgören örgüte verdiği hizmetin olması gereken şekilde değerlendirilmediği duygusunu kapılabilir. Bu durumda söz konusu personel işden ayrılma eğiliminde olabilir veya çalışma performansını düşürebilir.

## 2.2. İşin Nitelikleri

Genellikle işgörenler hergün aynı şekilde tekrarlanan monoton bir iş istememektedirler. İşde çok az benzersizliğin olması yani rutin olması, personelin sıkılmasına ve işi angarya olarak görmesine neden olabilmektedir. İşin benzersizliği arttıkça yani tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi de artmaktadır.

Personel benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü artırabilmek amacıyla bağımsız çalışmaya önem veriyor olabilir. Personele işin yürütümünü kontrol etmede, iş yöntemlerini oluşturmada bazı özgürlükler verildiğinde, iş tatmin düzeyide yükselecektir. Aynı şekilde işletme yönetimi çalışma yöntemlerini aşırı kontrol altında tuttuğunda iş tatminsizliği büyük boyutlara ulaşabilir. Personele tanınacak özgürlüğün sınırı da önemlidir. Bir başka bir deyişle, personele iş yürütümünde bazı özgürlüklerin verilmesi, sınırsız özgürlük tanınması anlamına gelmemektedir. Zira böyle bir durumda örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez.

---

<sup>95</sup> İNCİR, s.34.

İşin kendisinin iş tatminindeki etkisini ortaya çıkarmak üzere bir otomobil montaj fabrikasında yapılan araştırmada, beş veya daha fazla işlemden oluşan işlerde çalışan işçilerin %69'u işleri hakkında olumlu duygulara sahipken tek işlem yapan işçilerin sadece %33'ünün işlerini sevdiğini saptanmıştır<sup>96</sup>.

Bağımsız çalışma gereksinmesi ve benzersizlik etkenleri yanında yapılan işin sağladığı saygınlık da işin kendisinin iş tatminindeki etkisini belirlemektedir. Saygınlık, toplumun kişiye verdiği değeri ifade eden bir kavramdır. Toplum tarafından verilen değerlerin göstergesi saygıdır. Saygınlığı olan bir işte çalışan kişinin hem işletmenin diğer çalışanlarından, hem de iş dışında sosyal ilişki içine girdiği kişilerden saygı görmesi, toplum tarafından kabul edilme ihtiyacının tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Saygın bir işletmede çalışma, önemli bir ünvana sahip olma, başarının ödüllendirilmesi durumunda personel yaptığı işten büyük bir gurur duyacak ve işine yönelik olumlu eğilimler edinecektir. Çoğu zaman kendisi olmadan işin yürütümünde aksaklık olacağını, verimin düşeceğini düşünen personel, işletmeye önemli katkılarda bulunduğunu düşünerek bundan büyük bir tatmin duyabilir<sup>97</sup>.

### 2.3. Yükselme Olanakları

İşin yürütümünü iyice öğrenip, deneyim kazanan personele bir süre sonra iş monoton gelebilir ve görevinin getirdiği yetki ve sorumluluklar yetersiz kalabilir. Bunun sonucunda personel daha yüksek yetki ve sorumluluklar alma beklentisine girebilir. Yükselme personelin bulunduğu kademedeki daha yüksek yetki ve sorumluluk taşıyan bir kademeye geçmesidir. Böylece, hem personel monotonluktan kurtulur hem de yöneticiler artan sorumluluk ve denetim yükünü hafifletebilirler.

Yükselme maddi ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir belirleyici niteliğindedir. Yükselme, her şeyden önce , personelin gösterdiği başarının ödülüdür. Yükseldikçe kendini geliştirme olanağı elde eden personelin kendine olan güvenide artmaktadır.

<sup>96</sup> KORMAN, s.155.

<sup>97</sup> Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, (İ.Ü. İşletme Fak Yayın No:236, İstanbul, 1991), s.393.

Ayrıca yükselme hem kuvvetli bir prestij hem de kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen işgörene bu olanağı sağladığından psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Daha önemli bir iş daha çok sorumluluk ve daha yüksek sosyal saygınlık anlamına gelen yükselme personelin iş tatmin düzeyini de arttırmaktadır. Aynı zamanda, ücret artışlarını da içermesi yükselmeye maddi bir ödül niteliği kazandırmaktadır.

Yükselme yoluyla işgörenin bu tip gereksinmelerinin tatmin edilmesi aynı zamanda işletme içinde birçok yararlı sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, personeli isteklendirme ve böylece personeli işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirme, personel devir oranını düşürme, kilit noktalar için personel sağlamak gibi.

Kıdem, aile veya dost ilişkileri, siyasal tercihler gibi etkenler de yükselmede önemli rol oynamaktadır. Ancak, yükselme doğrudan iş başarımına bağlı olduğunda, iş tatmini üzerinde daha etkili olmaktadır. Bunun nedeni, yükselmenin gösterilen başarının bir ödülü olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca yükselmeyi iş başarısına bağlı kılan bir örgüt genellikle yükselmeyi; kıdem, vb. etkenlere bağlı kılan bir örgütten daha üretken olabilecektir.

#### 2.4. Çalışma Grubu

Bazıları için sosyal etkileşim bir ödül niteliği taşıyabilir. Veya çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal etkileşim deneyimi iş tatmininin ana kaynağı olabilir. Bu yaklaşım ne tam olarak doğrudur ne de varlığı gözardı edilebilir <sup>98</sup>.

Bir görüşe göre , iki veya daha fazla çalışan arasında etkileşimin artması iş tatminini arttırmaktadır. Etkileşimi sağlayan koşulların varlığı durumunda, çalışma grubu, üyelerine daha çekici gelebilir. Ayrıca, iş tatmininin çalışma arkadaşları arasındaki etkileşimle ilişkili olduğuna dair bazı veriler bulunmaktadır. Araştırmalar sonucunda, birbirinden uzak çalışan grupların işlerinden tatmin olmadıkları, çalışanlar arasında

<sup>98</sup> VROOM, s.163.

iletişim kurulamadığı, bölümlerde personel devir oranının yükseldiği ve sosyal etkileşim olanaklarının sınırlandırılmasıyla çalışma grubunun moralinin düştüğü saptanmıştır. Aynı şekilde, birbirine yakın çalışan endüstriyel çalışma gruplarının birbirinden uzak çalışan gruplara göre üretimin olumsuz baskılarından daha az etkilendiği belirlenmiştir<sup>99</sup>.

Bu konuda ikinci bir görüş, çalışma grubunun büyüklüğünün etkileşiminde önemli bir etken olarak ortaya çıkmasıdır. Büyük çalışma gruplarının birbirine daha az bağlılık ve her bir üyenin küçük gruplara göre daha sık gerekçesiz devamsızlıklar gösterdiği saptanmıştır. Küçük çalışma gruplarında ise, iş tatminsizliğinin oluştuğunu gösteren sonuçlara daha az rastlandığı kanıtlanmıştır. Bu durumda, küçük çalışma gruplarının büyük çalışma gruplarına göre, iş tatmininde daha etkili olduğu sonucuna varmak olanaklıdır<sup>100</sup>.

Aynı zamanda çalışma grubu işgörene sosyal savunma sistemi olarakta hizmet etmektedir. Çalışma grubu arasındaki olumlu etkileşim kötü çalışma koşulları veya işin monotonluğu gibi işin özelliklerinin yarattığı eksikliklerin ortadan kaldırılmasında yardımcı olabilir.

Unutulmaması gereken bir noktada, çalışma grubu iş tatmini üzerinde etkili olmakla beraber, iş tatmininin diğer belirleyicileri yanında her zaman büyük önem taşımayabilir. Bir araştırmada "İşinizden gerçekten neyi bekliyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtlarda araştırmacılar çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmanın 18 etkenin içinde 14 üncü olarak belirlendiğini saptamışlardır<sup>101</sup>.

<sup>99</sup> Dennis W. ORGAN, Claw W. HAMMER, **Organizational Behavior**, (Business Publication Inc., Plano Texas, 1982), s.299.

<sup>100</sup> VROOM, s.121.

<sup>101</sup> J.H.ARNOLD,C.D. FELDMAN, **Organizational Behavior**,(Mc Graw Hill Book Co., New York, 1986), s.91.



## 2.5. Çalışma Koşulları

Genellikle işgörenlerin hoşlandığı çalışma koşullarının örgüte ya da işe karşı olumlu tutumlarla bağlantılı olduğu görülmektedir. Örneğin işyerinde müzik yayını yapılması, işyerinin temiz olması, nem, havalandırma, ışık, gürültü koşullarının iyi olması soyunma yerlerinin temiz ve düzenli olması gibi çalışma koşullarının gerek verim gerek işgörenin manevi durumu üzerinde önemli etkilerinin olduğu gözlenmiştir.

Çalışma saatleri uzun olduğunda, personelin ailesiyle, arkadaşlarıyla geçireceği iş dışındaki yaşamı için az zamanı kalır. Çalışma saatlerinde bazı esneklikler olduğunda veya çalışması gereken süreler sıkıştırıldığında personelin iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilir. Bu konuda personele alternatif çalışma programları olarak anılan esnek çalışma saatleri programı veya sıkıştırılmış çalışma saatleri programı uygulanabilir. Esnek çalışma saatleri uygulaması, personelin çalışma saatlerini belirli bir süreyi doldurmak kaydıyla belirleyebilmesini ifade etmektedir. Bu programa göre günlük çalışma süresi temel ve esnek zaman olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Temel zaman personelin mutlaka işinde olması gereken zamanı, esnek zaman ise personelin çalışma saatlerini dilediği gibi düzenlediği bölümü ifade eder.

Esnek çalışma saatleri uygulaması işe devam, düşük personel devir oranı, iş tatmini ve verimlilik artışında olumlu sonuçların oluşmasını sağlamıştır. Ancak bu programın uygulanması iç ve dış haberleşmede aksaklıklara neden olabilmekte ve personelin bu programı kötüye kullanmasına neden olabilmektedir.

Sıkıştırılmış çalışma saatleri ise haftalık çalışma saatlerinin belirli iş günlerine yani 3, 3.5 veya 4 işgününe sıkıştırılmasıdır. Programın başarıyla kullanılması durumunda esnek çalışma saatleri uygulamasında olduğu gibi işe geç gelme, devamsızlık ve mazeret izinlerinin azalması ve iş tatmin düzeyinin yükselmesi gibi olumlu sonuçları saptanmıştır.

Ancak sıkıştırılmış çalışma saatleri programı belirli iş günlerinde aşırı yorgunluğa neden olduğundan, işin yapımında hataların ve iş kazalarının artması, işin kalitesinin

azalması gibi bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir.

Modern çağın gereği ve endüstrileşme gece çalışmalarını zorunlu kılmıştır. Bu durum çalışanlarda pekçok fiziksel, ruhsal ve toplumsal problemlerin doğmasına yol açmıştır. Gece çalışması gündüz çalışmasına göre daha güç çalışma koşullarında yürütülür. Gerçekten bir taraftan gündüz dönemindeki gün aydınlığının yerini gece suni aydınlatma alırken, diğer taraftan gündüzleri toplumsal yaşamda mevcut olan canlılık ve hareketlilik de yerini derin bir sessizliğe bırakır. Bu koşullardaki çalışmanın hem gece çalışmayı yapan işçiyi, hem de onu çalıştıran işletmeyi etkileyerek bir takım kaçınılmaz sorunlarla karşı karşıya bırakacağı bir gerçektir <sup>102</sup>.

Sufrin'de, çalışma koşullarının bir etkisi olarak gece vardiyalarında çalışan işçilerin işlerinden hoşlanmadıkları ve gerginliklere neden olduğunu bildirmektedir <sup>103</sup>.

Bazı endüstri dallarında tehlike unsuru mevcut değildir ya da asgari düzeydedir. Bazı endüstri dallarında ise iş kazası olma ihtimali yüksektir. Örneğin madencilik, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller. Tehlike durumlarının sözkonusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar. Çalışan insanların, iş yaparken başka şeyler düşünüp hayal etmeden, heran aşırı dikkatli olmaları ise işde bıkkınlık ve yorgunluk yaratır.

Bazı işler çalışanları zaman baskısı ve işi yetiştirme telaşı ile karşı karşıya bırakmaktadır. İş yetiştirme baskısının çalışanlarda büyük ölçüde bir gerilim kaynağı yarattığı bir gerçektir <sup>104</sup>.

<sup>102</sup> ÖZKALP, ÇİĞDEM, s.342.

<sup>103</sup> S.SUFRİN, *Unions in Emerging Societies*,(Syracuse Uni. Press,Syracuse,New York, 1964), s.66.

<sup>104</sup> ÖZKALP, ÇİĞDEM, s.341-343.

İş tatminin bir özelliği de personelin yaşadığı çevrenin koşullarından etkilenebilmesidir. Şöyle ki: personel genellikle çalışma koşullarıyla yaşadığı çevrenin koşullarını karşılaştırma eğilimi göstermekte ve bu ikisi birbirine yaklaştığı oranda işinden duyduğu tatmin düzeyi de artmaktadır. Personelin yaşadığı çevre koşulları kötü, çalışma koşulları vasat olması durumunda iş tatmin düzeyi yükselmektedir. Çünkü, çalışma koşulları yaşadığı çevre koşullarından daha iyi durumda olduğundan personel kendisini oransal olarak iyi bulmaktadır <sup>105</sup>.

## 2.6. Yönetim Biçimi

Her işletmenin yönetim ve politikası, o işletmenin büyüüp gelişmesi ve devam etmesi içindir. Fakat bunun daha çok pratiğe uygulanması yöneticilerin yapacakları gayretlerle olacaktır. İşletmeyle bütünleşme arzusunda olan personelin işletmedeki yönetim ve politikanın kötüye gitmesiyle beraber huzursuz olacağı ve işinden tatminsizlik duyacağı muhakkaktır.

İşletmenin yönetimi ve işletme politikalarının uygulanması ve hayata geçirilmesi yöneticilerin gayretleri ile olacaktır. Bu sebepten dolayı yönetim biçiminin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenirken üç tür yönetim tarzı ve bu tarzlara eğilimli yönetici tipleri ele alınacaktır. Bunlar işe eğilimli yöneticiler, personel eğilimli yöneticiler ve katılımlı yönetim uygulayan yöneticilerdir.

İşe eğilimli yönetici deyimi ile yöneticilerin ast'larından işin gerektirdiği şekilde ve önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak üretimde bulunmalarını isteyen yönetici tipi anlatılmak istenmektedir. İşe eğilimli yöneticiler genellikle, personel iş yapması için istihdam edilir görüşündedir ve üretim artışıdaki başarıyı esas almaktadır. Yönetim insan kaynağı da dahil olmak üzere kaynaklar üzerinde gerekli gördüğü ölçüde tasarrufta bulunmaya yetkilidir. Personel eğilimli yöneticiler ise, çalışma grubunun etkinliği

<sup>105</sup> Keith DAVIS, *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, Çev: Kemal TOSUN, (İstanbul Üniv. Yayın No:3028, İstanbul, 1984), s.31.

üzerinde durmakta ast'larının sorunlarını çözmede ve isteklerini karşılamada elinden geleni yapmaya çalışmaktadır. Yöneticinin bu tür eğilimi görevinin yapılan işle ilgili olmaktan çok, işletmede çalışan insanlarla ilgili olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, personel eğilimli yöneticiler ast'larını yakından tanımaya ve onlara her konuda yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Amaca ulaştıracak yöntemle değil, amaca ulaşmakta ve ayrıntılar üzerinde değil, bütünü denetlemekle ilgilenmektedirler.

Yönetim biçimi üzerinde ilk araştırmalar Michigan Üniversitesi ve Ohio State Üniversitesinde yapılmıştır. Bu araştırmalarda, personel eğilimli yöneticilerin daha yüksek iş tatmini ve verimlilik sağladığı saptanmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalar bu sonucu doğruladığı gibi, personel eğilimli yöneticilerin personel devir oranının düşmesinde, personel şikayetlerinin ve çalışma grubundan ortaya çıkabilecek gerilimlerin azalmasında da etkili oldukları anlaşılmıştır. Ancak bu iki yönetici eğiliminin her zaman birbirine karşıt iki uçta bulunduğu sanılmamalıdır. Yöneticiler her iki eğilime de farklı ölçülerde sahip olabilir <sup>106</sup>.

İş tatmininde etkili olabilecek diğer yönetim biçimi de kararların alınmasında personele belli ölçüde katılım olanağının sağlandığı yönetim tarzıdır. Personeli ilgilendiren kararların alınmasında personelin de söz sahibi olduğu katılımlı yönetim sistemi iş tatmin düzeyini yükseltebilmektedir. Personelin yaptığı işle ilgili kararlara katılma isteği çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, işi bizzat yürüten personelin işle ilgili yeterli uzmanlık bilgisine sahip olduğunu düşünmesidir. İkinci neden işle ilgili verilecek kararın personelin yürüttüğü işi önemli ölçüde etkilemesidir. Kararın iş üzerinde doğuracağı etkiden dolayı, ilgili personel getirilecek yeni çalışma yöntemlerinden haberdar olmayı ve bu konuda görüşlerinin alınmasını arzu etmektedir. Bu istek personelin saygı görme gereksinmesinden kaynaklanmaktadır.

Katılımlı yönetim "bırakın yapsınlar" tipi bir yönetim biçimi kabul edilmemelidir. Çünkü bu tür bir yönetim biçimi de iş çevresindeki disiplin eksikliğine yol açabilir.

<sup>106</sup> DAVIS, s.154-155.

Katılımlı yönetimin temel amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Katılımlı yönetimi destekleyen bir yönetici aynı zamanda çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek yeterli özgürlüğü verebilen bir kişi olmalıdır <sup>107</sup>.

## 2.7. İletişim Yapısının Etkisi

İşletme büyüdükçe çalışma ortamına uyumun olumsuz yönde etkilenmesinin nedenlerinden biri, büyük bir işletmede iletişimin güçleşmesidir. İşgörenlerin işlerinden hoşlanma düzeyi iletişim yapısının etkinliğiyle de ilgilidir.

Diğer çalışanlarla etkili iletişim, işinizi devam ettirmenin en önemli parçası olabilir. “İşinizi devam ettirmek” diyoruz çünkü birçok insan çalışanlarla sıcak bir ilişki kuramadıkları için işlerini kaybederler. Çalışanlarla sıcak bir ilişkiye geçmedeki başarısızlığın sık sık görülen nedeni ise kötü iletişimdir <sup>108</sup>.

İyi bir iletişim sürecinin işlevi yalnızca işgörelere işleriyle ilgili bilgiler vermek değildir. İletilen bir bilgi, alıcı bireyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Olumlu etki, işgörenin işe ya da işyerine bağlılığını artırır; olumsuz etki ise morali bozabilir.

İletişim güçlükleri, yanlış anlamalara, örgütün işleyişinde düzensizliğe yöneticilerinlerin isteklerinin yanlış değerlendirilmesine yol açarak, işletmede hoşnutsuzluk ya da uyumsuzluk kaynağı olabilir. Çeşitli araştırmalar iletişim sorunlarının çalışma ortamına uyum ile yakından bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Örgütün iletişim yapısı bireye yaptığı işin sonuçları konusunda bilgi verecek bir biçimde düzenlendiğinde, işgörenlerin işlerinden daha çok tatmin duydukları gözlenmiştir. Hastahane çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, çok boyutlu merkezci olmayan bir

<sup>107</sup> ÖZKALP, ÇİĞDEM, s.350.

<sup>108</sup> J. W. WILLIAMS, A.S. EGGLAND, *İşletmelerde İletişim*, Çev: Y. BÜYÜKERŞEN, Ş. ÖZALP, H. SEÇKİN, A.A. BİR, (A.Ü.A.F., İş. İd. Yayın No:112, Eskişehir,1994), s.115.

iletişim ağının, iş tatminini arttırdığı sonucuna varılmıştır <sup>109</sup>. Genel olarak, iletişimin kısıtlanmadığı, bireylerin etkili bir biçimde katılımına olanak veren iletişim yapılarının, en doyurucu, en hoşlanılan yapılar olduğunu söyleyebiliriz.

## 2.8. Rol Yapısının Etkisi

Bir işgörenin örgüt yapısı içinde bulunduğu yer onun örgütü algılayış biçimi, dolayısıyla örgüt koşullarına uyumunu etkiler.

İşgörenler, örgütte buldukları grup içinde veya ilişkili olduğu kişilere karşı belirli beklenti veya talepleri karşılamak zorundadırlar. İşte işgörenin bulunduğu ortamda üstlendikleri, karşılamak durumunda oldukları beklentiler, onların çalışma grubundaki rolleridir. Üstlenilmesi gereken bu roller örgüt içindeki biçimsel veya biçimsel olmayan yapılardan kaynaklanabilir. İçinde buldukları grubun işgörenden beklediği roller ile işgörenin çalışma grubu içinde yerine getirdiği roller arasında uyumsuzluk oluşursa rol çatışması veya rol belirsizliği olarak adlandırdığımız sonuçlar ortaya çıkar.

Çalışma grubu içinde belirli bir görevle bağlanan rol çatışması ya da rol belirsizliği, bir uyumsuzluk ve işe karşı tatminsizlik kaynağı olabilir.

Rol belirsizliği bireyin üstlenmesi gereken roller hakkında bir belirsizlik olduğu ve bireyin ne yapacağını bilemediği durumdur. Bireyden beklenen rollerin kesin tanımlanmadığı, net ve anlaşılır olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Yetersiz iş tanımları, ilk amirden kaynaklanan yanlışlıklar rol belirsizliğinin sebeplerindedir.

<sup>109</sup> M.M. ZAENGLEIN, C. SMITH, "An Analysis of Individual Communication Patterns and Perceptions in Hospital Organizations", *Human Relation*, Yıl: 25, Sayı: 6, 1972, s.493.

Diğer bir rol belirsizliği ise sosyal duygusal belirsizliktir. İşgören çalışma grubu içinde diğer çalışanlardan kendisi hakkındaki düşünceleri, değerlendirmeleri alamadığında oluşur. Birey kendini yalnız ve izole edilmiş olarak görür.

Rol çalışması ise birkaç şekilde ortaya çıkabilir. Bunlardan bir tanesi aşırı rol yüklenmesidir. Bireyden aynı zamanda birden fazla rolü yüklenmesi istendiğinde oluşur. Örneğin okulundan artakalan zamanlarda bir işletmede kısıtlı olarak çalışan öğrencinin sınav zamanı ile fazla mesai yapması istenilen zamanın çakışması gibi.

Diğer bir rol çatışması ise işgörenin rolü ile ilgili farklı kişilerden birbiriyle çelişen farklı mesajlar alması ile oluşur. Bu da bir rol karmaşasına neden olur.

Ayrıca bireyin kişiliği ve değerleri ile kendinden beklenen rollerin uyumsuzluğu sonucu oluşan birey-rol çatışması yaşanmaktadır. Örneğin gönüllü barış temsilciliği yapan bir bireyin çatıştığı fabrikanın silah üretme kararı alması gibi <sup>110</sup>.

Araştırmalar örgüt içinde belirli bir görevde bulunan işgörenin, yaşamış olduğu rol belirsizliği veya rol çatışmasının, işe ya da işletmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olduğunu ortaya koymaktadır.

### 3. İŞ TATMİNSİZLİĞİ GÖSTERGELERİ

#### 3.1. Varolan İş Tatminsizliği Göstergelerinin Kullanımı

İş tatmini taramaları işgörenlerin işlerindeki tatmini veya tatminsizliği belirlemek için yapılan periyodik çalışmalardır. Bu çalışmalar periyodik olarak işletmenin ilgili birimince yapılmalıdır. Ama yapılacak bu çalışmaların yani sıra iş tatminsizliği hakkında genel bir fikire sahip olmak için izlenebilecek bazı pratik yollarda vardır. İş tatmini veya tatminsizliği hakkında bilgiye sahip olmak için izlenebilecek diğer göstergeler şunlardır.

<sup>110</sup> Gregory MOORHEAD, Ricky W. GRIFFIN, *Organizational Behavior*, (Houghton Mifflin Company, Boston, 1989), s.250-251.

- İşgücü devri
- Devamsızlıklar
- Verimlilik göstergeleri
- Üretimde meydana gelen zarar ziyan artışları
- Kalite kayıtları
- Danışmanların raporları
- Kaza raporları
- Eğitim kayıtları
- İşletmeden ayrılan işgörenlerle yapılan görüşmeler

Sözü edilen göstergelerden bazıları iş tatminsizliğinin doğrudan ölçüleridir, diğerleri ise dolaylı göstergelerdir. Bunlar bir iş tatmini taraması kadar kesin bilgi vermeseler de iş tatmininde oluşacak önemli değişimin göstergeleridir. En önemli yararları ek bir çalışma gerektirmeden kolaylıkla incelenebilmeleri ve bir kısmının oransal olarak ifade edilebiliyor olmasıdır. Bunların yanında işgörenlerin işleri başındaki genel davranışları da iş tatmini veya tatminsizliği hakkında bilgi verir.

### **3.2. İşgörenlerin İş Tatminsizliğini İfade Ediş Şekilleri**

İşgörenler iş tatminsizliklerini birçok şekilde ifade edebilirler. Örnek olarak işgörenlerin olağandan daha durağan ve sessiz olmaları, işgören şikayetlerinin artması işgörenlerin kavgacı bir tutum takınmaları, örgüte ait bazı eşyaların çalınması veya yapılması gereken görevlere duyarsız davranmaktır. Aşağıdaki şekilde iki boyutlu bir sistem içinde işgörenlerin iş tatminsizliğini ifade biçimleri görülmektedir. Bu boyutlardan biri yapıcı/yıkıcı diğeri ise aktif/pasif boyutludur.



Şekil 3.1. İş tatminsizliğine karşı gösterilen tepkiler



**Ayrılma (Kaçış):** Örgütü terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni iş aramak şeklinde olabilir.

**Sesini yükseltme:** Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı davranış biçimidir. İşdeki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur.

**Bağlılık:** Pasif ancak iyimser bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklindeki davranıştır. Bu davranışlar organizasyonu dışarıdan gelen eleştirilere karşı koruma ve yönetimin doğru şeyleri yaptığını inanma, güvenme şeklinde olabilir.

**Kayıtsızlık:** Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir <sup>111</sup>.

<sup>111</sup> Stephan R ROBBINS, *Organizational Behavior*, (Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996), s.196.

#### 4.İŞ TATMINSİZLİĞİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA UYUMSUZLUĞUN SONUÇLARI

İşgörenlerin işletmelerde çalıştıkları ortamdan rahatsızlık duymaya başlamaları ve örgütsel ortamın bozulduğuna dair en iyi delil genellikle iş tatmin düzeyinin düşük olmasıdır. Zira, iş tatminsizliği işletmelerin belirli maliyetlere katlanmasına neden olabilmektedir.

İş tatmininin özelliklerinden biride, dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. İş tatmini ve çalışma ortamındaki uyum sağlandıktan sonra unutulup, üzerinde durulmazsa çok kolay ve hızlı şekilde yok olabilir. Bu nedenle, iş tatmininin yıllık, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi gerekmektedir. Ancak işgörenlerin çalıştıkları ortama uyumunu ve iş tatmin düzeylerini devamlı canlı kılacak veya devamlı yükseltecek mucizevi bir formül yoktur. Çünkü hiç bir insan tam anlamıyla tatmine ulaşamaz, Her zaman için istekler ve gereksinimler devam etmektedir. Bu ise, insan gereksinimlerinin sonsuz olmasından kaynaklanmaktadır.

İş tatminsizliği sonucunda işletmelerin katlanmak zorunda kalacağı maliyetler çeşitli olabilir. Ancak, işinde tatminsiz olan personel genellikle aşağıdaki üç altarnetiftten birini seçmektedir <sup>112</sup>.

- İşletmenin üretim standartlarına uyar.
- İşletmeden ayrılır.
- Üretimi sınırlandırır.

Personelin birinci alternatifi seçmesinde işletmede uygulanan sıkı denetim veya personelin çalışma değerleri etkili olabilir. Aldığı ücretin karşılığını tam anlamıyla vermek ücretini hak etmek sorumluluğunu duyan personel genellikle görevini eksiksiz yerine getirmeye çalışacaktır. Bu alternatifin seçilmesi halinde işletme etkinliği zarar görmeyebilir. Personelin ikinci alternatifi seçerek işden ayrılması durumunda araştırmamızın işgörenin işe uyumu başlığı altında incelediğimiz, personel seçme süreci,

<sup>112</sup> İNCİR, s.18.

yeni personeli işe yerleştirme ve eğitim maliyetlerine yeniden katlanması gerekmektedir. Tecrübesizlik döneminde yapılan hatalara üretim hızının düşük olması da eklendiğinde, işletme etkinliği zarar görür. Üretimin sınırlandırılması ise en istenmeyen durumdur. Çünkü, üretimi sınırlandırma örgütün diğer üyelerini de etkileyerek, örgüt etkinliği üzerinde olumsuz bir sonuç yaratacaktır.

Çalışma ortamından duyulan rahatsızlık ve iş tatminsizliği sonucunda düşük çalışma performansı, işe devamsızlık, işten ayrılma, hayal kırıklığı, saldırganlık, işçi ve işveren ilişkilerinde kutuplaşma gibi daha birçok olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Şimdi karşılaşılacak bu olumsuz sonuçları inceleyelim.

#### **4.1. Düşük Çalışma Performansı**

Hem insanların, hem de işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için bazı gereksinmelerini karşılamaları gerekmektedir. Şöyle ki; insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için fizyolojik gereksinmelerini karşılamak zorundadırlar. İşletmeler ise, varlıklarını devam ettirebilmek için verimli çalışmak zorundadırlar. Bunun için üstün bir teknoloji ve rasyonalizasyon yanında personelinin de etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Personelin etkin kullanılması ise, personelin işe uyumunun ve iş tatmininin sağlanmasına bağlıdır.

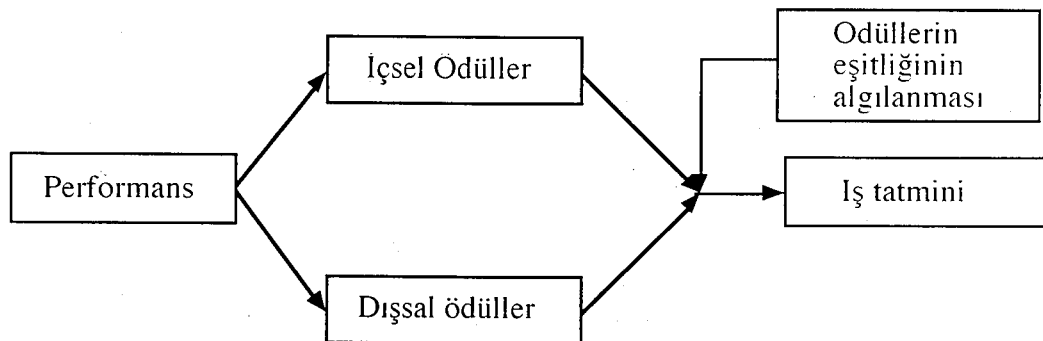
İşe karşı pozitif eğilimlerle çalışmak ve çıktılarının oranı arasında pozitif bir ilişkilerin olması doğal görünmekle beraber, yapılan araştırmalarda bu ilişkiyi destekleyici bulgular elde edilememiştir. Çünkü iş tatminine ulaşılmamasına rağmen, yüksek performansta çalışmayan personel de bulunmaktadır. İş tatmininin mi performansı artırdığı yoksa yüksek performansın mı iş tatminine ulaştırdığı sorusu da konunun başka bir yönünü oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda yüksek veya düşük performansın yüksek veya düşük iş tatminiyle ilişkilendirilebileceği bulgusuna rağmen aradaki nedensellik bağı kurulamamaktadır. Nitekim, yüksek performans gösteren personelin daima tatminli olduğunu söyleyemeyiz. İş tatmini ve performans arasındaki bu belirsiz ilişkinin nedeni

ödüllerin varlığı olabilir. İş genellikle verimliliğe neden olmaktan çok onun bir sonucudur. Bunun nedeni, yüksek performans sonucunda ücret artışı, tanınma ve yükselme gibi iş tatmini sağlayan ödüllerin elde edilebilmesidir <sup>113</sup>.

Personel emek ve çabaları karşılığında işletmeden maddi ve manevi nitelikte ödüller elde etmektedir. Personelin emeği karşılığında aldığı ücret parayla ifade edilebilen maddi bir ödül niteliğindedir. Oysa, personelin yaptığı işden gurur duyması veya işin toplumda sağladığı saygınlık maddi bir nitelik taşımamaktadır. Ücret gibi maddi nitelik taşıyan ödülleri dışsal ödül, işin kendisi gibi maddi nitelik taşımayan ödülleri de içsel ödül olarak daha önceki bölümlerde tanımlamıştık. Yüksek performans gösteren personel hem içsel hem de dışsal ödülleri elde edebilecektir. Başka deyişle işinde başarılı olan personel emeğinin karşılığında başarıma duygusu gibi içsel ödüller veya ücret gibi dışsal ödüller kazanabilir. Bu ödüller ise, personelin iş tatminini arttırmaktadır. Performansı düşük olan ve üstleri tarafından yeterli bulunmayan personel ise, daha az ücret ve sınırlı yükselme olanaklarına razı olacaktır. Bu görüşe göre, genellikle düşük performans gösterenler işlerinden daha az tatmin duyabileceklerdir <sup>114</sup>.

Aşağıdaki şekil çalışma performansı karşılığında elde edilen ödüllerin iş tatmini üzerindeki etkilerini göstermektedir <sup>115</sup>.

Şekil 3.2. İş tatmini ve performans arasındaki ilişki



Kaynak: Hugh ARNOLD, Daniel FELDMAN, :Organizational Behavior.McGraw New York s.93.

<sup>113</sup> WERTHER, DAVIS, s.410.

<sup>114</sup> Fremont E. KAST, James E. ROSENZWEIG, **Organization and Managment**, (4.th ed. McGraw Hill Book Co., New York, 1985), s.298.

<sup>115</sup> ARNOLD, FELDMAN, s.93.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yüksek performans gösterdiği için ödüllendirilen personelin ödüllendirmedeki eşitliği algılamasıdır. Ödüllendirmedeki eşitliğin algılanması ile aynı performansı gösteren personelin eşit şekilde ödüllendirilmesi ifade edilmek istenmektedir. Ödüllerin eşitliğinin algılanmasının önemi Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı çerçevesinde düşünüldüğünde daha açık bir şekilde ortaya çıkacaktır. Şöyle ki; personel girdi ve çıktılarını benzer işlerde çalışan personelin girdi ve çıktılarıyla karşılaştırmakta ve girdi çıktı dengesini aramaktadır. Personel aynı performansı göstermesine karşılık aldığı ödüllerin karşılaştırma yaptığı personelin ödüllerinden az olduğunu algıladığında girdi çıktı dengesi bozulacak ve iş tatminsizliği artabilecektir. Oysa karşılaştırma sonucunda eşitliğin olduğunu algıladığında, iş tatmini gerçekleşebilecektir. Çünkü personel performansı oranında ödüllendirildiğini düşünecektir <sup>116</sup>.

#### **4.2. İşe Devamsızlık ve İşden Ayrılma**

İşe devamsızlık ve işden ayrılmalara yol açan birçok etkenden birisi de iş tatminsizliğidir. Genellikle iş tatminsizliği yükseldiğinde işden ayrılmalar artmakta ve personel tatmin olmadığı işinden ayrılıp, kendine daha uygun bir iş aramaktadır.

İş tatmini ve işden ayrılma arasındaki kuvvetli ilişki değişik dönemlerde ve bir örgütten diğerine farklılık gösterebilir. Şöyle ki; alternatif işlerin bulunmasının zor olduğu durumlarda işçi hareketleri yavaşlamakta ve genellikle tatminsiz personel dahi işini kaybetmek istememektedir. Bazılarının hızlı yükselme olanakları veya daha az sorumluluk alma bazılarının da, daha az gerilimli bir işde çalışma gibi nedenlerle iş değiştirebilecekleri gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca arkadaşça bir çalışma ortamı veya daha iyi çalışma koşulları da işden ayrılma nedeni olabilir.

##### **4.2.1. İşe Devamsızlığın İşletmeye Yüklediği Maliyetler**

İşe devamsızlık sonucunda, işletmeler birtakım zararlara katlanmak zorunda kalmaktadır. Devamsızlık durumunda ücret ödenmemesi işletmenin herhangi bir kaybının

<sup>116</sup> ARNOLD, FELDMAN, s.94.

olmayacağı anlamına gelmemektedir. İşe devamsızlıklar herşeyden önce işlerin yürütümünde aksaklıklara yol açarak, üretim kayıplarına neden olmaktadır<sup>117</sup>.

İkinci olarak, üretimdeki aksamaları önlemek amacıyla, işe gelmeyen personelin görevi genellikle iş yükü hafif olan birine verilmektedir. Ancak, devamsızlık yapan personelin görevi belirli bir eğitim ve deneyim gerektiriyorsa geçici olarak bu göreve atanan personelin bu işe uyum sağlaması oldukça güç olmaktadır. Geçici görevi üstlenen personelin üretim miktarının devamsızlık yapan personelin üretim miktarından düşük olması doğaldır. Bunun sonucunda devamsızlık yapılan bölümde bir üretim kaybı söz konusu olabilir. Ayrıca, geçici görevlendirilen personelin bulunduğu bölümde de işlerin aksamasından kaynaklanan bir üretim kaybının varlığına katlanmak zorunda kalınabilir<sup>118</sup>.

Üçüncü olarak, işe devamsızlık yapan personelin yapması gereken görevdeki aksaklıkları ve üretimde meydana gelecek kayıpları, ödenecek fazla mesai ücreti de, işletmeye ek bir maliyet yüklemektedir. Ayrıca, önceden önlem alınamayan durumlarda iş programının uygulanmasında aksamalar meydana gelip siparişlerin yetiştirilememesi gibi sorunlarla karşılaşılabilir.

#### 4.2.2. İşten Ayrılmanın İşletmeye Yüklediği Maliyetler

İşten ayrılma, araştırmamızın daha önceki bölümlerinde değindiğimiz, personel seçme süreci, yeni personeli yerleştirme, yeni alınan personeli eğitime, geliştirme ve personel planlamasını gözden geçirme gibi birtakım maliyetlere yeniden katlanması sonucunu doğurmaktadır. Personeli işten ayrılan işletmenin boşalan mevki için personel planlamasını gözden geçirme, belirlenen nitelikteki personelin aranılması için aday toplama, adaylar arasında işin niteliklerine en uygun olanını seçme ve yerleştirme aşamalarındaki, maliyetlere katlanması gerekmektedir. İşe çeşitli karmaşık beklentilerle

<sup>117</sup> Ferhat ŞENATALAR, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, (İ.Ü. Kitabevi, İstanbul, 1978), s.106.

<sup>118</sup> Sadi Can SARUHAN, "Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlıkların ve İşten Ayrılmaların Maliyetlere Etkisi ve Türkiye'de Uygulama", *M.Ü. Sos. Bil. Ens.*, İstanbul, 1985, s.101.

giren işi, çevresi ve ilişkileri arasında nasıl bağlantı kuracağını bilemeyen personelin işe alıştırma (oryantasyon) çalışmalarının da yeniden yapılması zorunludur. Çünkü, işletmeye yeni girmiş personelin işletme hakkındaki ilk izlenimleri işletmede kalıp kalmama kararını etkilemektedir. Bunun yanında işin özelliklerine uygunluk gösteren yeni personelin eksik taraflarının tamamlanarak etkinliğini arttırmak için eğitim çalışmalarının da yapılması gerekmektedir. İşletmenin katlanacağı eğitim maliyetleri, eğitim sırasında eğitmenlerle, eğitilenlerin ücretleri ve bu arada ortaya çıkabilecek üretim kayıplarından oluşmaktadır. Başarı düzeyi yüksek personelin işden ayrılmasının işletmede kalan personelin iş tatmin düzeyinin düşmesine, toplumsal ilişkilerin bozulmasına ve iletişim kopukluklarına da yol açabileceği gözönünde bulundurulmalıdır <sup>119</sup>.

### 4.3. Hayal Kırıklığı ve Saldırganlık

Belirli bir amaca ulaşma beklentisinde olan insanın bu beklentisinin gerçekleşmesinde bir engel çıktığında hissedildiği duygu şeklinde tanımlayabileceğimiz hayal kırıklığının söz konusu olabilmesi için amacının olması, amacın gerçekleşmesinde beklentinin bulunması ve amaçla kişi arasında bir engelin oluşması gerekmektedir.

Çeşitli amaçlarını örgütler aracılığıyla gerçekleştirmek üzere örgütlere katılan bireyler de amaçlarının gerçekleşmesinde bir engelle karşılaştıklarında hayal kırıklığına uğrayarak, çeşitli tepkilerde bulunabilirler. Başka deyişle, işden bekledikleriyle işin bu beklentileri karşılama derecesi arasında bir fark olması personeli hayal kırıklığına uğratacak bu da işinde tatmin olmasını engelleyen etkenlerden biri olarak karşımıza çıkabilecektir. Amaçların gerçekleşmesinde ortaya çıkan engellerin hayal kırıklığı yaratması ve bunun iş tatminini etkilemesi, kişinin sabrına, geçmişte buna benzer olaylarla karşılaşmasına ve bu engellerin devamlılığı ve şiddetine bağlıdır.

Bireylerin hayal kırıklığı sonucunda göstereceği tepkiler farklı olabilir. Bazıları yapıcı davranışlarda bulunarak, beklentilerini gerçekleştirmek için yapıcı ve gerçekçi alternatifler bulma yolunu seçebilir. Bazıları ise savunma mekanizmalarını harekete geçirerek hayal kırıklığından kurtulmaya çaba gösterebilir. Savunma mekanizmalarının

<sup>119</sup> SARUHAN, s.101-102.

harekete geçirilmesi sonucunda hoşla gitmeyen görevlerin unutulması veya hayal kırıklığı yaratacak durumlardan uzaklaşarak örneğin aşırı devamsızlık, işe geç gelme gibi tepkilerle de karşılaşabilir. Ancak, hayal kırıklığı sonucunda oluşabilecek en yaygın savunma davranışı genellikle saldırganlıktır <sup>120</sup>.

Bir davranışı saldırganlık olarak nitelendirebilmek için, davranışın kasıtlı olarak zarar vermeye yönelik olması gerekmektedir. Kazayla veya herhangi bir kasıt olmadan verilen zararlar saldırganlık olarak ele alınmamaktadır. İş yaşamında en sık rastlanan saldırganlık davranışları genellikle yönetimin tutumlarından şikayet edilmesi, işe devamsızlık, araç gereçlere zarar verme, çalışma arkadaşlarıyla anlaşmazlıklar ve grevlerdir <sup>121</sup>.

#### 4.4. İşçi ve İşveren İlişkilerinde Kutuplaşma

Bir sendikaya üye olma ve sendikalaşmaya yönelik olumlu tavır geliştirme iş tatminsizliğine karşı gösterilen ortak bir tepki olarak ele alınabilir. Personelin sendikalaşmaya ilgisi genellikle çalışma koşullarından kaynaklanan tatminsizlik ve bu koşulların düzeltilmesine yönelik çabaların eksikliği halinde yoğunlaşmaktadır. Personel genellikle düşük ücretler, keyfi ve sıkı disiplin ve iş güvencesinin eksikliği gibi nedenlerle hayal kırıklığına uğramaktadır. İşletme yönetimi personelin şikayetlerine çözüm bulmada yetersiz kaldığında; işçi-işveren ilişkilerinde kutuplaşma başlamakta ve işverenle pazarlık etmede gücünün yetersiz kaldığının farkına varan personel, işveren karşısında daha güçlü bir duruma ulaşabilmek için sendikalaşma yolunu seçmektedir <sup>122</sup>.

İş tatminsizliğinin grevler, üretimi aksatma, araç ve gereçlere zarar verme gibi sendikal etkinlikler üzerinde de etkisi olabilir. Düşük tatmin düzeyindeki çalışma grupları iş tatmin düzeyi yüksek olanlara göre genellikle daha çok grev yapmaktadır. Bu çeşit sendikal etkinlikleri hayal kırıklığı sonucunda oluşan saldırgan davranışların yönetime yansımaları şeklinde ele almamız olanaklıdır.

<sup>120</sup> Toker DERELİ, *Organizasyonlarda Davranış*, (İ.Ü. İktisat Fak., İstanbul, 1981), s.209-213.

<sup>121</sup> Suna TEVRÜZ, *Davranışlarımızdan Seçmeler*, (Kendi Yayını, İstanbul, 1989), s.81.

<sup>122</sup> ARNOLD, FELDMAN, s.91.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN İŞ ODAKLI VE ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR**

Çalıştığı ortama uyum sağlayamayan ve işinde tatminsiz olan işgörenlerin tutum değişiklikleri örgüt için negatif olarak nitelendirilen ast ve üst çatışmaları, işe geç gelmeler, devamsızlık, moral bozukluğu, performans düşüklüğü iş aletlerine zarar verme, grev, sabotaj, işden ayrılma vb. eğilim ve davranışlar olarak kendini gösterir.

İşletme içinde beliren bu huzursuzluklar, orada çalışan bireylerin mensubu olduğu dışarıdaki diğer gruplar (aile, arkadaş grubu, eğlence grubu) sebebi ile dalga dalga geniş kitlelere yansiyabilir. İşletmenin huzursuzluk yayan bir odak noktası olmaması için, işgörenlerin huzurlu olmalarını mümkün kılacak, çalışma ortamına uyumu sağlayacak koşulları yaratmak, işden duyulan tatmini arttırmak için değişik çalışmalar yapılmış ve bunlar çeşitli endüstri kuruluşlarında denemiştir.

Araştırmamızda bunlar iş odaklı çalışmalar, sosyo-teknik sistem düzeni ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmeye yönelik çalışmalar olarak üç grupta incelenecektir. Biz bu çalışmaların teknik yönleri üzerinde durma eğiliminde değiliz. Yapılan bu çalışmalar araştırmamızda iş tatmini ve çalışma ortamına uyumu etkileyen yönleri ile ele alınacaktır.

#### **1. İŞ ODAKLI ÇALIŞMALAR**

İş odaklı çalışmalarda iş üzerindeki düzenlemeler ve yeniden yapılanmalar ile işgörenlerin kişisel ve sosyal ihtiyaçları tatmin edilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde iş

tatminini arttırarak, maksimum performans ve maksimum üretim veya hizmet hedeflenmektedir. İş odaklı çalışmalar olan iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme ve işlerin yeniden tasarımında esas alınan:

- İşgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine birkaç işi öğrenerek icra etmesini sağlamak böylece aşırı uzmanlaşmanın sakıncalarını ortadan kaldırmak.

- Değişik işleri yaptırarak birçok işi öğrenmesini sağlamak,

- Diğer bölümlerde çalışan işgörenleri de tanıyarak sosyal çevreyi genişletmek,

- İşin yapılma süratini işgörene göre ayarlamak,

- İnsanların belirli amaçlar için çalışmalarını sağlamak,

- İş anlamlı parçalara bölmek,

- Kişiyi iş yerindeki rolünün önemli olduğu duygusunu getirmek.

- Üretimde insan faktörünü tatmin ederek verimliliği yükseltmek, üst düzeyde kalite ve maksimum ürün veya hizmet sağlamaktır.

Şimdi bu çalışmaları inceleyelim;

## 1.1. İşlerin Yeniden Dizaynı

İşlerin yeniden dizaynı iş rotasyonu iş genişletme ve iş zenginleştirme tekniklerini içerir.

### 1.1.1. İş Rotasyonu

İşgörenin bir görevden diğer bir göreve kısa bir süre için atanmasına iş rotasyonu denir. Ana amacı işgörenin dönüşümlü olarak değişik işler yapmasını sağlamak ve devamlı bir işde uğraşmanın yaratacağı monotonluk ve sıkıcılığı engellemektir. Fakat yapılacak olan işler birbirine benzer ve rutin ise iş rotasyonu işgörenin tatmini için pek faydalı olamamaktadır. Aynı zamanda rotasyon yeni kabiliyetler kazanmakta yarar sağlasa da kabiliyet düzeyinde bir geliştirme sağlamamaktadır. Dönüşümlü olarak üretimin değişik safhalarında çalışmak, yapılan üretimin tamamını görmek açısından tatmin sağlayıcı olabilmektedir.

### 1.1.2. İş Genişletme

İşin genişletilmesi aşırı biçimde parçalanmış işleri kümeliştirerek, birbiriyle ilgili görevleri birleştirerek bir işgörene vermektir. İş genişletmede işgörenin yaptığı işlevlerin çeşidini arttırarak onlara daha değişken, daha yaratıcı bir iş olanağı sağlamaya çalışılmıştır. Ancak birçok araştırmacı iş genişletmenin işçinin tatmin olmasını sağlamadığını savunmaktadır. Özellikle montaj hattı tipi çalışmalarda birbiri ardı sıra gelen birkaç işlevin birleştirilerek yapılmasının sadece tek işlevi yapmaktan daha tatmin edici olmadığı vurgulamaktadır.

### 1.1.3. İş Zenginleştirme

İşin zenginleştirilmesi bir işgörenin veya grubun, yaptığı işin yürütülmesinin yanı sıra, o işi tasarlama ile denetleme işlevine de katılmasıdır. İşgörene daha çok sorumluluğu olan daha önce idareciler tarafından yapılan örneğin iş bölümü, kalite kontrol gibi işler ilave olarak verilir. Bu şekilde işgörenlerin sorumlulukları ve katılımları arttırılarak işden tatmin olmaları sağlanır.

Birçok araştırmacı iş zenginleştirmenin iş tatmininde etkili olduğunu vurgulamışlar, aynı zamanda iş genişletme ve iş zenginleştirmenin birlikte kullanılmasıyla daha olumlu sonuçlar alınacağını belirtmişlerdir.

İşin zenginleştirilmesi uygulandığında işgören tatmini artma eğilimindedir ve genellikle daha az devamsızlık ve devir oranı görülmektedir. Ancak verimlilik üzerindeki etkisi pek açık değildir. Bazı durumlarda iş zenginleştirme verimi arttırmış bazı durumlarda azaltmıştır. Ancak verimliliğin azaldığı durumlarda bile kaynaklar daha tutarlı kullanılmış ürün kalitesi yükselmiştir, yani aynı girdiyle yüksek kaliteli çıktı elde edilmiştir.

## 1.2. İş Karakteristikleri Modeli

Eğer bir işi ya da bir dizi işi tekrar tasarlamak istiyorsanız iş tasarımının analiz edilmesinde en mükemmel çerçeve iş karakteristikleri modelidir.

Richard Hackman tarafından geliştirilen iş karakteristikleri modeline göre herhangi bir iş beş temel boyuta göre tanımlanabilir. Bunlar;

- Beceri çeşitliliği: Bir işin farklı faaliyetleri gerektirmesidir. Böylece işgören farklı beceri ve yeteneklerini kullanabilir.

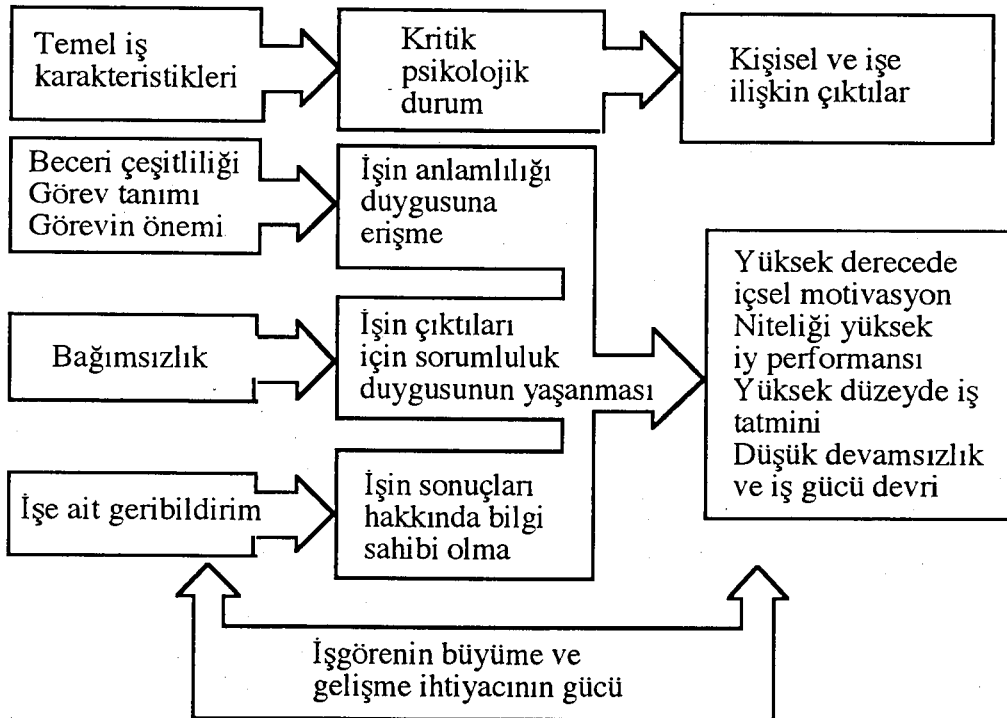
- Görev tanımı: İşin boyutları genişletilerek tamamı veya tanımlanabilen önemli bir kısmının çıktılarının görülmesini sağlamak.

- Görevin önemi: İşin boyutu genişletilerek işletme içi veya işletme dışı müşterilere anlamlı bir etki oluşturmasını sağlamak.

- Bağımsızlık: İşin zamanlaması ve yürütülmesi için gerekli işlemlerin belirlenmesinde kişinin sahip olduğu özgürlük derecesidir.

- Geri bildirim: İşin gerektirdiği faaliyetleri yürütmenin sonucunda, kişinin performansı hakkında doğrudan bilgi edinebilme derecesidir.

Şekil 4.1. İş karakteristikleri modeli



İş karakteristikleri modelinde ilk üç boyut (Beceri çeşitliliği, Görev tanımı, Görevin önemi) anlamlı bir iş yaratmak için birlikte düşünülmüştür. Yani bir işde bu üç özelliğin bulunması ile işgörenin işini önemsyeceği, anlamlı bulacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca bağımsızlık sağlayan (zaman ve işi yürütüm açısından) bir işin, işgörenin bu işin sonuçlarına yönelik sorumluluk duymasını sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bir iş geribildirim sağlıyor ise işgören kendi performansının ne derece etkili olduğunu görecektir ve buna göre kendini motive edecektir. Sonuç olarak kişi önemseydiği bir görevde (yaşanmış önem) bireysel olarak (yaşanmış sorumluluk) sorumluluk duyarsa ve gösterdiği performansı geribildirim olarak gözlüyorsa (sonuçlar hakkında bilgi) içsel bir ödül elde etmiş olur. Bir işde bu psikolojik durumlar ne kadar çoksa işgörenin performansı ve işden duyduğu tatmin daha çok, devamsızlık ve işden ayrılmalar daha az olacaktır <sup>123</sup>. İş karakteristikleri modeli hakkında yapılan çalışmalar genellikle olumlu sonuçlar vermiştir. Bu konuda bazı genellemeler yapabiliriz.

\* Temel iş boyutları yüksek oran işlerde çalışan işgören daha üretken ve iş tatmini yüksektir.

\* Gelişme ihtiyaçları yüksek olan işgörenler bu ihtiyaçları az olan işgörelere göre iş karakteristikleri modeli çerçevesinde dizayn edilmiş işlerde daha olumlu tepki gösterirler.

## 2. SOSYO TEKNİK SİSTEM DÜZENİ

İngiltere’de Tavistock Enstitüsü “Sosyal Teknik Sistem düzeni” adı altında çalışma grupları üzerinde birtakım araştırmalar yürütmüştür. Araştırmacılar grupların hem teknik gereksinime ihtiyaç duyduklarını (alet, makina ve çalışma yöntemler vb.) hem de grupları motive etmek için sosyal sistem yönünden ele alınması gerektiğini ortaya koydular. Sosyo Teknik sistem düzeninin amacı, teknik sistem ile bir gurup olarak insan sistemi arasında denge sağlamaktır <sup>124</sup>.

<sup>123</sup> D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM, R.W. WOODMAN, *Organizational Behavior*, (West Publishing Company, New York, 1995), s.541.

<sup>124</sup> Zeynep DÜREN, *İşletmelerde Kalite Çenberleri*, (Evrin Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1990), s.9.

İşletmelerin birer sosyo teknik sistem olarak algılanmasının temelinde, teknik sistemlerin etkinliğinin bu işletmedeki beşeri kaynakların etkinliğine, aynı şekilde beşeri unsurun verimliliğinin de teknik sistemin verimliliğine bağlı olduğu fikri vardır. Buna göre örgütler, işletmenin yapıları, sosyal ve teknik faktörlerin uyumu ve karşılıklı bağımlılığı sonucu şekillenmektedir <sup>125</sup>.

Sosyo-Teknik sistem düzeni çalışmaları insan-makina sisteminde insanın anatomik, fizyolojik ve psikolojik açıdan incelenmesi, yüklenmesi artıran faktörlerin iyileştirilmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, teknolojinin insan unsuruna uygunlaştırılması ve iş organizasyonunun daha etkin ve insanca bir şekilde düzenlenmesine yardımcı olduğu için doğal olarak insan performansını yükseltmekte ve çalışmalarda verimliliği artırmaktadır. Ayrıca bu şekilde yapılan düzenlemeler iş kazalarını, devamsızlığı düşürmüş ve çalışanlar arasında olumlu ilişkiler gelişmesini, güdülemeyi ve iş tatminin artırmıştır.

Hali hazırda üretim yapan işletmelerde sosya teknik sistem düzeninin uygulanması kullanılacak olan teknolojilerin değişmesi ve benzeri nedenlerden dolayı oldukça masraflı ve zor olmaktadır. Bundan dolayı sosya teknik sistem düzeni uygulamaları genelde yeni kurulan çalışma sahalarında daha başarılı sonuçlar vermiştir. Oldukça çok sayıda organizasyon bu uygulamayı tercih etmişlerdir. Batı Avrupa ve Amerika'da GM, TRW, Volvo ve benzeri kuruluşlar bunlardandır <sup>126</sup>.

### 3. ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİ ARTIRICI PROGRAMLAR

Çalışma yaşamının kalitesini artırıcı programlar çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatminine yardımcı olan bir iş çevresini sağlamak amacıyla oluşturulur. Çalışma yaşamını düzenleyici programları bir şemsiye olarak düşünebiliriz. Çünkü bu kavram altında bireyin çalışma yaşamında tatmin olmasını sağlayan birçok olumlu müdahale teknikleri vardır. İşte bu programlar sayesinde, iş yaşamını biraz daha insancıl hale getirmek mümkün olacaktır. Çalışma yaşamının kalitesi kavramı işin insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçların tatminine ve onların iş yerinde faydalı

<sup>125</sup> ÖZKALP, KIREL, s.228.

<sup>126</sup> D. HELLRIGEL, J.W, SLOCUM, R.W. WOODMAN, s.552.

oldukları duygusunu kazanmalarına ve yeteneklerini fark etmelerine ve geliştirmelerine fırsat veren bir ortamın yaratılması anlamına gelmektedir <sup>127</sup>.

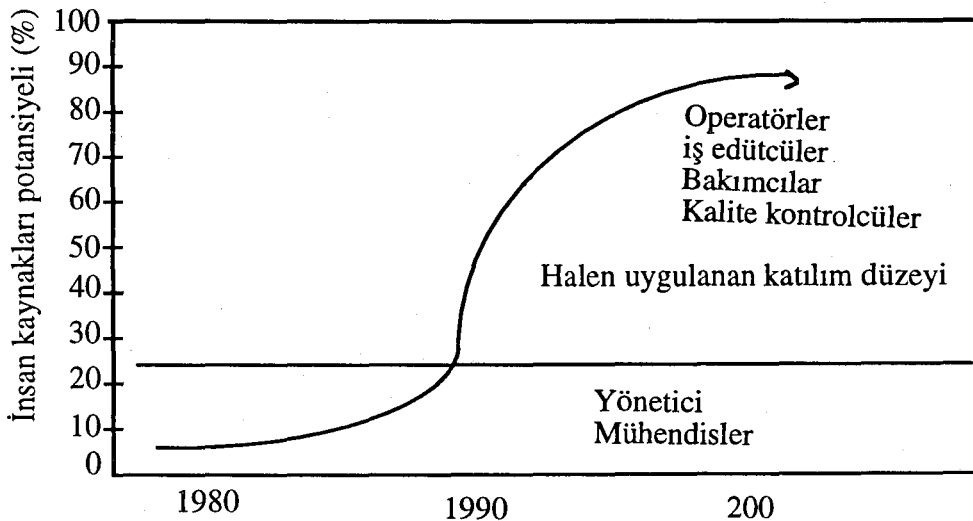
Çalışma yaşamının kalitesini artırıcı programlar olarak, Katılımlı Yönetim ve Kalite Çemberleri incelenecektir. Araştırmamızda bu tekniklerin sosyal sisteme bakış açıları ve işgörenin tatminini ne yönde etkiledikleri ön planda tutulacaktır.

### 3.1. Katılımlı Yönetim

Katılımlı yönetimin temel ilkesi yönetici ve yönetilenlerin birlikte karar verme sürecidir. Böylece işgörenler kendi üstleriyle birlikte bazı kararlara katılmakta ve belirli bir derecede söz sahibi olarak karar verme gücüne iştirak etmektedirler.

Tipik bir örgütün çalışanlarının %5'i mühendis, %5'i yönetici, %10'u idari personel olduğu düşünülürse geri kalan %80 nezaretçi ve işçilerden oluşmaktadır. Bu nedenle üretim ve süreç planlama gibi alanlarda en deneyimli %80 insan kaynakları potansiyelinin tam anlamıyla kullanılmadığı söylenebilir. Katılımcılığın ortaya çıkardığı potansiyel Şekil 4.2'de görüldüğü gibidir.

Şekil 4.2. Katılımcılığın ortaya çıkardığı potansiyel



Kaynak: Serdar TAN, "Toplam Kalite Yönetimi", MPM Yayınları, No: 570, s.21.

<sup>127</sup> ÖZKALP, KIREL, s.460.

Katılımcı yönetim için herşeyden önce insanların yeterli zamana ihtiyaçları vardır. Ayrıca işgörenlerin katılım konularına ilgi duymaları ve gerekli entellektüel, teknik ve iletişim yeteneklerine sahip olmaları gerekir. Bunun dışında örgüt kültürünün işgörenlerin katılımını desteklemesi de ayrıca önem taşır. Kültür böyle bir katılımı uygun görmediği takdirde örgüt içinde sorunlar çıkabilir. Yapılan çalışmalara bakıldığında katılımın işgören güdülenmesi, üretimi ve iş tatmini üzerinde orta derecede etkili olduğunu görüyoruz. Ancak bu durum işgören katılımının doğru şart ve durumlarda yapıldığında başarısız olduğunu göstermektedir ya da katılımın olumsuz etkileri vardır demek değildir. Ancak her zaman yüzde yüz etkilidir demek de değildir <sup>128</sup>.

Çalışanların performansları kaçınılmaz olarak örgütteki güdüleme, katılımcılık ve açık iletişim atmosferinden beslenmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşmada önemli yeri olan bu öğeler önemli oranda iş tatminini etkilemektedir.

### 3.2. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri 1960'lı yıllarda Japonya'da ortaya çıkmış kalite, verimlilik ve insan unsurunun gelişmesi konusunda başarılı bir sentez yaratarak, Japon mucizesi'nin personel yönetimi ayağını oluşturmuştur.

Kalite çemberleri, gönüllü olarak aynı birimlerde çalışanlardan oluşan, periyodik toplantılar yapan, belirli sorun çözme ve önleme tekniklerini kullanan ideal üye sayısı 7 ile 10 olan küçük çalışma kümeleridir. Kalite çemberleri sürekli yenilik ve gelişme arayışları ile yönetimde ve işletmelerde temel dinamizm faktörüdür.

Japon Mucizesi'nin babası Demin'in kalite çemberlerinin ölçülemeyen, ancak en az ölçülebilen sonuçları ve yararları kadar değerli olan beşeri yararlarına verdiği önem, batılı yöneticileri de kalite çemberlerini benimsemeye iten faktörlerde, giderek artan bir yer almasına neden olmuştur <sup>129</sup>.

<sup>128</sup> ÖZKALP, KIREL, s.232.

<sup>129</sup> DÜREN, s.110,111.



Bir yönetim ve organizasyon tekniği olan kalite çemberleri çalışan insanı geliştirme felsefesi üzerine biçimlendirilmiştir. Kalite çemberleri uygulamalarında, teşvik, geliştirme, olgunlaştırma ve ödüllendirme esastır. Bu tekniğin kökeni, her ne kadar Japonya'da somutlaşmışsa da bugün, değişik yapı ve kültürdeki pekçok ülkede benimsenmektedir.

Kalite çemberleri ile gelişen yeni yönetim anlayışı, güvene ve çalışana saygıya dayanan bir yaklaşım içermektedir. Bu noktadan hareketle, çemberler işletmelerde ekonomik etkinliği ile sosyal gelişmeyi birlikte gerçekleştirebilecek bir yöntemdir.

Kalite çemberlerinin sosyal sisteme yararları şöyle sıralanabilir;

- Düşüncelerin söylenebileceği bir ortamın yaratılması,
- Grup içinde işbirliği yapma ve aidiyet duygusunun gelişmesi,
- Çok çeşitli konularda fayda sağlayan eğitim,
- Çalışanların, bilgi, hayal gücü, karar verme, liderlik ve değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- İşgörenlerin çalıştıkları departmanlardaki faaliyetlerde etkin rol alabilme olanağı yaratılması<sup>130</sup>.

Bu yararlar devamsızlık ve işden ayrılma oranlarında azalma iş ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, iş kazalarının seyrekleşmesi, iş tatmini vb. olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

#### 4.İŞ TATMİNİNİN SAĞLAYACAĞI VARSAYILAN OLUMLU SONUÇLAR

Bugünün teknoloik sistemi içinde, işgörenlerin yaptıkları işlerden tatmin olmaları ve işyerinde uyumlu davranışlar göstermeleri sağlanabilirse, kişinin içinde çalıştığı örgütün

<sup>130</sup> Kozo KOURA, "Kalite Kontrol Halkaları ve İnsan İlişkileri" Çev: N. ARKIŞ, Verimlilik Dergisi, İstanbul, 1983, No:4, s.162-176.

amaçlarını benimsemesi ve bu uğurda çabalarını artırmasına yardımcı olunacaktır. Özellikle P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın çalışmalarından ve birkaç değişik kaynaktan iş tatmini duygusunun sağlayacağı varsayılan olumlu sonuçlar derlenmiştir<sup>131</sup>. Elde edilen pozitif sonuçlar birey açısından ve örgüt açısından olmak üzere iki ana başlık altında aşağıda sıralanmıştır.

#### 4.1. Birey Açısından

- Kişinin arzu ve ihtiyaçları, çalıştığı iş yerinde karşılanabiliyorsa, dengeli bir çalışma temposu kazanacaktır.

- Kişinin işinde iş tatmini olması ve çevresiyle barışık olması onu mutlu kılacak, işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenerek ve yaptıklarıyla çevresine olumlu katkılarda bulunabilecektir.

- Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olduğundan, iş tatmini ile gizli gerilimin boşaltılması ya da azaltılması mümkün olacaktır.

- Kişinin kendisine ve çevresine güveni artacaktır. Böylece başkalarının davranış ve tutumlarını daha olumlu şekilde değerlendirip idrak edebilecek, başkalarına karşı daha anlayışlı ve toleranslı hareket edecektir.

- Mutlu olan kişi, kendi hakkındaki yardımcı ve yapıcı tenkitleri kabul ederek uyumlu bir davranış ve işbirliği ortamına girecektir.

- Kişi güvendiği bir grup içinde kaynaşmış grubun bir üyesi olarak benimsenmenin ne derece önemli bir mutluluk kaynağı olduğunun bilincine varacaktır. Böylece, diğer kişilerle uyumlu bir çalışma ve işbirliği ruhuna sahip olabilecektir.

<sup>131</sup> P. HERSEY, K.H BLANCHARD, *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources* (Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1977), s.145-149.

- Örgütlerdeki sorunların ne kadar önemli ve karmaşık olduğunu anlamaya ve örgütsel sorunlara sadece kendi menfaati açısından bakmayıp, daha etraflıca analiz etmeye çalışacaktır.

#### **4.2. Örgüt Açısından**

- Kişi ve onların oluşturduğu gruplar, hizmet verdikleri kurumlar için daha verimli olacaklar ve örgütsel etkinliğin gerçekleşmesine katkıda bulunabileceklerdir.

- İnsan ihtiyaçlarının karşılanması ve mutluluk duymaları sağlanarak, insanlar ve gruplar arası ilişkiler bir koordinasyon içinde yürütülecektir.

- Örgütsel birimlerin ve örgüt üyelerinin birbirlerini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğan iş birliği eksiklikleri giderilecek ve örgütsel amaçlara daha iyi hizmet edecek bir güç birliği sistemi geliştirilebilecektir.

- Örgütlerde iletişim engelleri ortadan kaldırılabilir.

- İşinde tatmin olan, çevresiyle uyumlu ve ruhen sağlıklı örgüt üyeleri, sağlıklı çocuklar yetiştirebilecek ve sağlıklı bir toplum ortaya koyacaklardır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### ENDÜSTRİDE GÖRÜLEN İŞ TATMİNİ VE BUNUN ÇALIŞMA ORTAMINA UYUM İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK KÜTAHYA PORSELEN A.Ş. VE KÜTAHYA ŞEKER FABRİKASI A.Ş.'DE YAPILAN KARŞILAŞTIRMALI BİR SAHA ARAŞTIRMASI

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bilindiği gibi iş veya meslek insanın günlük yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İş yalnızca ekonomik açıdan değil psikolojik açıdan da bireyin yaşantısında önemli bir yere sahiptir. Öte yandan işletmeler içinde rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmenin, uzun vadede insan faktörüne yapılan yatırımla doğru orantılı olduğu söylenebilir. Bu nedenlerden dolayı işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve periyodik olarak yapılacak çalışmalarla takip edilmesi gerekmektedir. Yapılacak çalışmalarda iş tatminini etkileyen faktörler gözönünde bulundurulmalı ve işgörenler için en uygun çalışma koşulları sağlanmalıdır. İşte bu koşulların ne düzeyde sağlanabildiğinin araştırılması için böyle bir çalışma yapılmıştır.

Çalışmadaki amacımız, kamu ve özel sektörde çalışan işgörenlerin çalışma ortamına uyum düzeyleri ve işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizlik arasındaki ilişkileri belirlemek ve değişkenlerin (yaş, ücret, yükselme olanakları, yönetim biçimi vb.)ne düzeyde etkisi olduğunu saptamaktır.

## 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SORUNLAR

Bu araştırmada Kütahya'da Endüstride faaliyet gösteren tüm kamu ve özel sektör çalışanları ana kütleyi oluşturmaktadır. Araştırmamızda Kütahya Porselen A.Ş. ve Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş.'de çalışan işgörenler seçilmiştir. Araştırmanın uygulamasının yapılacağı işletmelerin seçimi için 5 adet işletmeyle görüşülmüştür. Bu işletmelerin bir kısmı işlerinin yoğunluğundan bir kısmıda uygulanacak anket formundaki bilgilerin işletme dışına çıkarılmasını uygun bulmadıkları için olumsuz cevap vermişlerdir.

Çalışmamızda örneklemin sağlıklı olması için oranlı eleman örnekleme (\*) tekniği kullanılmıştır. Araştırmayı yaptığımız işletmelerin toplam personel sayısı (kadrolu personel) dikkate alınarak uygulanacak anket sayısı belirlenmiştir. 100 adet anket formu Kütahya Porselen A.Ş. ve 110 adet anket formu Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. olmak üzere 210 adet anket uygulanmıştır.

İşletme içinde çalışanların dağılımına göre toplam anket formlarının %35'i idari personele %65'i de üretim sahasındaki işgörelere uygulanmıştır. Yine örneklemin sağlıklı olması için her bölümdeki işgören sayısı dikkate alınarak anket formları işgören sayısına orantılı olarak bölümlere dağıtılmıştır.

Ayrıca her bölümde en az bir işgörenle anket formu bireysel görüşme yöntemi (\*\*) ile doldurulmuştur. Bu şekilde yapılan çalışma toplam örneklemin %10'unu oluşturmaktadır. Bu yöntemle konu hakkında daha detaylı bilgi alınmaya çalışılmıştır.

---

(\*) Oranlı Eleman Örnekleme= O.E.Ö. alt evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip olduğu örnekleme türüdür. Bu örnekleme yapılabilmek için önce evren araştırma açısından önemli görülen belli değişkene göre kendi içinde benzeşikliği olan alt evrenlere ayrılır. Sonra bu alt evrenlerden her birinden eleman örnekleme yapılır. Herbir alt evrenden alınacak eleman miktarı, bu alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenir. Böylece alınacak örneklemin evrenin tüm alt dilimleri ile temsil etmesi güvenceye alınmış olur.

(\*\*) Bireysel Görüşme Yöntemi= Görüşmecisi ve kaynak kişinin bire bir yaptığı görüşme yöntemidir.

Anket formunu yanıtlayanların samimiyetinin dolayısıyla yanıtların geçerliliğini test etmek amacıyla aynı değişkenlere ait, birbirini doğrular nitelikte birkaç soru bulunmaktadır.

Birbirini doğrular nitelikteki (belirleyici) sorular yardımı ile ve/veya anketin geneli dikkate alınarak çelişkili bulunan 20 anket geçersiz sayılmış ve değerlendirmeye alınmamıştır. Toplam 190 adet anket formu değerlendirilmektedir. Bunların 86 tanesi özel sektör işletmesine, 104 tanesinde kamu sektörü işletmesine aittir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini korumak araştırmayı düşündüğümüz konunun eksik kalmasına neden olmamak ve gerekli bağımsız değişkenlerin tümünü kullanabilmek için Açıklayıcı Araştırma Yöntemi (\*) tercih edilmiştir.

Araştırmamızda kullandığımız anketteki soruların bir bölümü İş Bankası'nın kendi personeline uygulamış olduğu bir iş tatmin anketinden yaptığımız çalışma doğrultusunda uyarlanmış, bir kısım sorularda araştırmamızın içeriği doğrultusunda tarafımızdan geliştirilmiştir.

Kullandığımız anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formu anketi dolduranların kimliğini ortaya çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. Bu şekilde soruların çekinilmeden ve samimiyetle yanıtlanırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca soruların her düzeydeki personel tarafından anlaşılabilir olduğundan, emin olmak ve soruların ölçmek istediği konunun doğru anlaşılmasını gözlemek amacıyla bir ön anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ön anket üzerinde gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket belirlenmiş olan işletmelere uygulanmıştır.

---

(\*) Açıklayıcı Araştırma Yöntemi= Açıklama bilgi üretiminde ilk basamaktır. Açıklama amacı ile yapılan araştırmalarda, varlığı hissedilen bir problemin gerçekten ne olduğu ve hangi değişkenlerin etkisinde olduğu, durumu aydınlatmak için en uygun yaklaşımların neler olabileceği, ana çizgilerle belirlenmeye çalışır. İzlenen araştırma yöntemi ile kullanılan teknikler esnekler.

Birinci bölüm kişisel bilgiler içermektedir. Bu bölümdeki sorularda yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim düzeyi, vb. değişkenler sorulmuştur.

İkinci bölüm 14 sorudan oluşmaktadır ve çoğunlukla çalışma ortamının uyum düzeyini belirlemeye yönelik sorulardır. Bu bölümdeki soruların tamamına yakını araştırmanın gerekleri doğrultusunda tarafımızdan geliştirilmiş sorulardır. Bunlar arasında iş ve kişilik uyumu, sosyal statü ve iş uyumu, genel olarak örgüte uyum düzeyi, çalışma grubuna uyum, işe alıştırma ve eğitim programları, işin işgörene uyumu, vb. konularda sorular bulunmaktadır.

Üçüncü bölüm 52 sorudan oluşmaktadır ve genelde iş tatminini ölçmeye yönelik sorulardır. Bu bölümde çalışma koşulları, işin kendisi, amirlerin tutumları, ücret, sosyal haklar, iletişim yapısı, rol yapısı, vb. değişkenlerle ilgili sorular yer almaktadır.

#### **4. KULLANILAN VERİ ANALİZLERİ VE SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Araştırmamızın analizinde SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) programı kullanılmıştır. Araştırma sorularının tek tek veri analizi yapılmıştır. Verilerin analizi üç bölümde üç ayrı yöntem kullanılarak incelenmiştir.

Birinci bölümde verilerin yüzde analizi ve işletmelerin karşılaştırılması yer almaktadır. Bu bölümde analizler anket formunun hazırlanma yönteminde olduğu gibi üç ana grupta ele alınmıştır. Birinci grup kişisel bilgiler ile ilgili verilerin analizi, ikinci grup genelde çalışma ortamına uyumu ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların analizi, üçüncü grup ise genelde iş tatminini ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların analizini içermektedir.

İkinci bölümde ise araştırmamızda önemli görülen iş tatmini ve çalışma ortamına uyumla ilgili faktörlerin karşılıklı analizi yapılmış aralarında anlamlı bir ilişki olup

olmadığı sorgulanmıştır. Bu bölümde faktörler arası anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Khi-kare testi kullanılmıştır(\*) (Bkz:Ek C).

(\*) Çalışmamızda kullanılan khi-kare testi parametrik olmayan testler içinde en yaygın kullanımı olan testlerdendir.

R\*1, 1\*C, R\*C (R=sıra sayısı, C=sütun sayısı) biçiminde sınıflandırılmış (tablolaştırılmış) verilerin analizinde yararlanılır.

Kullanılan khi-kare testinde  $H_0$  ve  $H_1$  olarak ifade edilen iki hipotezimiz vardır. Bu hipotezler;

$H_0$  : İki faktör arasında ilişki yoktur.

$H_1$  : İki faktör arasında ilişki vardır.

şeklinde yorumlanmaktadır.

Khi-kare testi genel formülü aşağıdaki şekildedir:

$$X_h^2 = \sum \frac{(G_i - B_i)^2}{B_i}$$

Bu formülde;

$X_h^2$  : Hesaplanan khi-kare değeri

$G_i$  : Gözlenen değeri

$B_i$  : Beklenen değeri ifade etmektedir,

Aralarında ilişki olup olmadığını belirlemeye çalıştığımız iki faktör için kontenjans tablosu oluşturulmaktadır.

		Y		Toplam
		y1	y2	
X	x1	a	b	$R_1$
	x2	c	d	$R_2$
Toplam		$C_1$	$C_2$	N

Y : Faktör

X : Faktör

$y_1$  : Y faktörünün ilk değeri

$y_2$  : Y faktörünün ikinci değeri

$x_1$  : X faktörünün ilk değeri

$x_2$  : X faktörünün ikinci değeri

Bu modelde Serbestlik Derecesi:

$SD = (R*1)*(C*1)$  şeklinde hesaplanır.

Bu modelde Anlam Düzeyi :

$\alpha = 0.05$  tir.

Hipotezlerin değerlendirilmesinde:

$X_{0.05}^2, SD = X_t^2$  tablo değerini ifade etmektedir.

SPSS Programında;

$X_h^2 = \sum \frac{(G_i - B_i)^2}{B_i}$  formülüne orantılı olarak bir P değeri bulunmaktadır.

Eğer;

$X_h^2 < X_{\alpha}^2, SD \leftrightarrow P > \alpha$   $H_0$  kabul = İki faktör arasında ilişki yoktur.

$X_h^2 > X_{\alpha}^2, SD \leftrightarrow P < \alpha$   $H_0$  red =  $H_1$  = İki faktör arasında ilişki vardır.



Üçüncü bölümde ise anket formunun ikinci bölümünde bulunan genelde iş tatminini ölçmeye yönelik hazırlanmış grup sorularının anlamlılık düzeyinin karşılaştırılması yer almaktadır (Tablo 5.28). her grupta bulunan sorulara (işletme farkı dikkate alınarak) verilen cevapların aritmetik ortalamaları hesaplanarak grubun toplam anlamlılığı bulunmuştur. Anket formunun ikinci bölümünde bulunan sorulara verilen cevapların anlamlılıkları liste halinde verilmiştir (Bkz: EK D).

Anket sorularının cevap anahtarı dikkate alındığında olumlu yönde verilen cevapların anlamlılığının 1'e yaklaşık olan değerler olduğu görülecektir (Bkz: Ek B).

#### 4.1. Verilerin Yüzde Analizi ve İşletmelerin Karşılaştırılması

##### 4.1.1. Kişisel Bilgilerin Analizi

Tablo 5.1 Yaş dağılımları

Yaş	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
18-25	23	26.7	0	0.0
26-35	60	69.8	14	13.5
36-45	2	2.3	65	62.5
45 ve üstü	1	1.2	25	24.0
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.1'de görüldüğü gibi; özel sektör çalışanlarının yaş dağılımına bakıldığında en çok sıklığın %69.8 ile 26-35 yaş arasında görüldüğü dikkati çekmektedir. Kamu sektöründe ise bu durum %62.5 ile 36-45 yaş arasında görülmektedir. Cevapların seçeneklere dağılımına dikkat edildiğinde ise özel sektör çalışanlarının daha düşük yaş aralıklarında yoğunlaştığı kamu sektöründe ise tersine bir durum olduğu gözlenmektedir. Sonuç olarak özel sektör işletmesinde daha genç işgörenler istihdam edilmektedir. Bu durumun iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu düşünülmektedir. Çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde yaş ile ilgili bu durum gözönünde bulundurulacaktır.

Tablo 5.2 İşgörenlerin bölümlere göre dağılımı

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
İdari Kısım	29	33.7	37	35.6
İşletme İçi	57	66.3	67	64.4
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi her iki işletme içinde anketin uygulandığı işgörenlerin yaklaşık olarak %35’i idari personelden, %65’i de işletme içinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Her iki işletmedeki toplam personelin idari ve işletme içi dağılımına bakıldığında da böyle bir oranın var olduğu görülmektedir. Bu durum anket geliştirilmesinde uygulanan örneklem tekniğinin (Oranlı Eleman Örneklem Tekniği) seçiminde başarılı olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.3. İş tecrübesi

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
0-5 yıl arası	39	45.3	9	8.7
6-10 yıl arası	40	46.5	1	1.0
11-15 yıl arası	5	5.8	18	17.3
16-20 yıl arası	1	1.2	33	31.7
21 yıl ve üstü	1	1.2	43	41.3
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.3’de görüldüğü gibi özel sektör çalışanlarının %46.5’i 6-10 yıl arası iş tecrübesi bulunanlar ve %45.3’ü 0-5 yıl arası iş tecrübesi bulunanlardan oluşmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının ise %31.7’si 16-20 yıl arası iş tecrübesi bulunan işgörenler ve %41.3’ü 21 yıl ve üzeri iş tecrübesi bulunan işgörenlerden oluşmaktadır.

Gözlenen bu durum, işletmelerde çalışan işgörenlerin yaş dağılımı ile doğru orantılıdır.

Tablo 5.4 Eğitim düzeyi

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
İlkokul	9	10.5	12	11.5
Ortaokul	7	8.1	12	11.5
Lise	46	53.5	63	60.6
Üniversite	20	23.3	17	16.3
Master	4	4.7	0	0.0
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.4’de görüldüğü gibi anket çalışmasının uygulandığı işletmelerdeki personelin eğitim düzeylerinin dağılımları hemen hemen aynıdır. Bu durumun, araştırmanın güvenilirliği açısından olumlu yönde etkisinin olduğu düşünülmektedir. Anket çalışmasının uygulandığı işletmelerin sektörel özelliklerinden ve anketlerin yüzde olarak daha çok işletme içi personele uygulanmasından dolayı, lise mezunu işgörenlerin daha yoğun olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5.5. Cinsiyet dağılımı

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Erkek	69	80.2	96	92.3
Kadın	17	19.8	8	7.7
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.5’de görüldüğü gibi her iki işletme içinde erkek personel yüzdeleri oldukça yüksektir. Bu durum anket çalışmalarının yapıldığı işletmelerin sektörel özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.6. Çalışma süresi

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Birden az	11	12.8	0	0.0
1-5 yıl arası	35	40.7	8	7.7
6-10 yıl arası	39	45.3	1	1.0
11-51 yıl arası	1	1.2	18	17.3
15 yıl ve üstü	0	0.0	77	74.0
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.6'da görüldüğü gibi özel sektörde çalışanların kıdemleri dikkate alındığında 6-10 yıl arası olanların %45.3 ile en yoğun seçeneği oluşturduğu gözlenmektedir. Yine özel sektör için 1-5 yıl arası kıdemi bulunanlar %40.7 ile ikinci yoğun seçeneği oluşturmaktadır. Bu iki seçeneğin toplamı %86.0'lık kesimi oluşturmaktadır.

Kamu sektöründe çalışanlara bakıldığında ise işgörenlerin büyük bölümünün 15 yıl ve üzerinde kıdemlerinin olduğu gözlenmektedir %74.0.

Bu durum yaş ve çalışma süreleri ile benzerlik göstermektedir. Kamu sektöründe çalışan işgörenler, özel sektör çalışanlar ile kıyaslandıklarında daha kıdemli oldukları gözlenmektedir.

#### 4.1.2.Çalışma Ortamına Uyum Düzeyini Belirlemeye Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Analizi

**Soru:** İşletme içinde kendi bölümünüzde veya başka bölümlerde yeteneklerinize ve kişiliğinize daha uygun işler olduğunu düşünüyor musunuz?

Tablo 5.7. Kişilik ve iş uyumu

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	15	17.4	15	14.4
Evet	40	40.5	38	36.5
Kararsızım	6	7.0	5	4.8
Düşünmüyorum	20	23.3	30	28.8
Kesinlikle Düşünmüyorum	5	5.8	16	15.4
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo'da görüldüğü gibi her iki işletme çalışanlarının kişilik ve iş uyumu ile ilgili bu soruya verdikleri cevaplar Evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Cevapların genel dağılımlarına bakıldığında ise özel sektörde kişiliklerine uygun işler yaptıklarını düşünen işgörenlerin oranı toplamda %57.9'dur. Kamu sektöründe çalışanların ise %50.9'u yaptıkları işin kişiliklerine uygun olduğunu düşünmektedirler.

Bu değerlendirmelerin sonucunda genelde işgörenlerin kişiliklerine uygun işler seçemedikleri düşünülmektedir. Özel sektör işletmesinde çalışanların, kamu sektöründe çalışanlara göre bu konuda daha olumlu cevaplar verdiği gözlenmektedir.

Çalışmamızda iş ve kişilik uyumu başlığı altında üzerinde durduğumuz gibi bir insanın ilgileri ile yaptığı işin doğası arasındaki uyumsuzluklar onun işinden hoşlanmamasının temel nedenlerindedir. Bir işgörenin yaptığı iş, ilgilerine ne denli uygunsu elde ettiği doyumda o denli yüksek olacaktır.

Çıkan bu sonuçlar çalışanların çalışma ortamına uyumunda ve iş tatmininde çok olumlu görülmemektedir. Özellikle kamu sektörü işletmesinde çalışanların vermiş oldukları olumlu cevaplar düşük bulunmaktadır.

İşgörenlerin kişiliklerine uygun işler yapamıyor olduklarını düşünmeleri, iş tatmini açısından bir olumsuzluktur ve bu olumsuzluğun meydana gelmesinde birçok neden olabilir.

Örnek olarak ülkemizde uygulanan eğitim sisteminin meslek seçimlerini yapabilmeleri için uygun şartlar içermemesi, işgörenlerin seçtikleri meslek hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve ekonomik şartının zorlayıcılığı sayılabilir.

**Soru:** Genel olarak düşündüğünüzde, işletmenizde çalışıyor olmaktan ne ölçüde memnunsunuz?

Tablo 5.8. Genel memnuniyet

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Son derece memnunum	10	16.6	43	41.3
Memnunum	41	47.7	52	50.0
Kararsızım	15	17.4	7	6.7
Mennun değilim	18	20.9	1	1.0
Hiç memnun değilim	2	2.3	1	1.0
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.8’de görüldüğü gibi her iki işletmede çalışanların işletmeden duyulan genel memnuniyeti ölçmeye yönelik bu soruya verdikleri cevaplar Memnunum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör çalışanlarının %47.7’si ve kamu sektörü çalışanlarının %50.0’i işletmelerinde çalışıyor olmaktan memnun olduğunu belirtmişlerdir. Cevapların genel dağılımına bakıldığında ise özel sektör çalışanlarının memnuniyeti gösteren seçeneklere verdikleri cevapların toplamı %64.3, memnuniyetsizliklerini gösteren seçeneklere verdikleri cevapların toplamı %23.2’dir. Kamu sektöründe çalışanlara bakıldığında işletmeden duyulan genel memnuniyeti gösteren seçeneklerin toplamı %91.3, memnuniyetsizliği gösteren seçeneklerin toplamı %2.0’dır.

Bu değerlendirmeler sonucunda kamu sektöründe çalışanların büyük bölümünün işletmelerinde çalışıyor olmaktan memnun olduğu görülmektedirler. Özel sektör çalışanları için durumun bu kadar iç açıcı olmadığı söylenebilir. Kamu sektörü işletmesinin, işgörenlerin işletmeden duydukları genel memnuniyeti sağlamada daha başarılı olduğu açıktır.

Genel dağılımlar kıyaslandığında kamu sektörü işletmesinin, özel sektör işletmesine göre bu konuda daha başarılı olduğu görülmektedir.

Özel sektör işletmesinde çalışanların hemen hemen yarısı kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmekte, diğer yarısı ise ya kararsızdırlar ya da hissetmemektedirler. Bu durum bir işletme için büyük ölçüde başarısızlık göstergesidir. İşgörenlerin içinde buldukları gruba veya örgüte ait olma duygusu ile bağlandıklarında genelde çalışma ortamına uyumlu davranışlar sergiledikleri gözlenmiştir. Aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşmak için gösterilen çalışmalarda verimli oldukları düşünüldüğünde özel sektör işletmesinin bu konudaki yanışı daha net anlaşılacaktır.

Bu tür bir işletmenin örgütsel toplumsallaşma sürecinde, örgüt kültürü geliştirmekte büyük eksiklerinin olduğu söylenebilir. Sonuç olarak bu olumsuzlukların toplamı işgörenlerin çalışma ortamına uyumu dolayısıyla işlerinden duydukları tatmini olumsuz yönde etkilemektedir.

**Soru:**Sizce işiniz sizin yaşamınızın bir parçası mı, bu işi yapıyor olmaktan memnun musunuz?

Tablo 5.10 İşgörenin işe uyumu

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	10	11.6	33	31.7
Evet	50	58.1	60	57.7
Kararsızım	14	16.3	8	7.7
Hayır	10	11.6	3	2.9
Kesinlikle Hayır	2	2.3	0	0.0
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.10'da görüldüğü gibi her iki işletme içinde çalışanların bu soruya verdiği cevaplar; Evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Genel dağılımlara dikkat edildiğinde de

özel sektör çalışanlarından işgörenin işe uyumunu ölçen bu soruya olumlu cevap verenlerin toplamı %69.7'dir. Kamu sektöründe çalışanlara bakıldığında ise işgörenin işe uyumunun ölçen bu soruya verdikleri olumlu cevapların toplamı %89.4'tür.

Yaptıkları işi yaşamlarının bir parçası olarak görenler ve bu işi yapıyor olmaktan memnuniyet duyanlar kamu sektöründe daha yoğundur.

Bunun nedeni kamu sektöründe çalışanların; yaş, kıdem ve iş tecrübelerinin daha fazla olmasına göre açıklanabilir. Çalışmamızda iş tatmini ve çalışma ortamına uyumun bireysel boyutlarında üzerinde durulan yaş ve çalışma süresinin etkisi dikkate alındığında, yaş ve kıdem arttıkça çalışma ortamına uyum düzeyinin ve bunun iş tatmini üzerindeki etkisinin yükseleceği söylenebilir. Bu durum orta yaşlı bir kimsenin çalışma alışkanlıkları geliştirmiş olmasından dolayı örgüte daha çok bağlanmasıyla ve işin sağlayacağı yararlar konusunda gerçekçi beklentiler gelişmesiyle açıklanabilir.

Bunun yanında iş tatmini ve çalışma ortamına uyumun bireysel boyutları bölümünde, kişilik ile ilgili kısımda anlatıldığı gibi bu durum işgörenlerin kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilir. İşe dönük kişilik özelliği olan bireyler, çalışmayı temel yaşam ilgisi olarak görmektedirler. İşlerine yüksek düzeyde ilgi gösteren bu bireylerin iş tatmin düzeyleride yüksek olmaktadır.

**Soru:** Yaptığımız işin sosyal statünüze uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

Tablo 5.11. İş ve sosyal statü uyumu

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	6	7.0	20	19.2
Evet	42	48.8	57	54.8
Kararsızım	15	17.4	11	10.6
Düşünmüyorum	19	22.1	12	11.5
Kesinlikle Düşünmüyorum	4	4.7	4	3.8
Toplam	86	100.0	104	100.0



Tablo 5.11’de görüldüğü gibi her iki işletme içinde bu soruya verilen cevaplar Evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör çalışanlarının iş ve sosyal statü arasındaki ilişkiyi sorgulayan bu soruya verdikleri cevaplar, %48.8 ile Evet seçeneğinde yoğunudur. Kamu sektöründe çalışanların bu soruya verdikleri evet cevabı ise %54.8’lik bölümü oluşturmaktadır. Özel sektör çalışanlarının bu konuda Evet seçeneklerine verdikleri cevapların toplamı %55.8’lik kesimi kamu sektöründe ise Evet seçeneklerine verilen cevapların toplam %74.0’lık kesimi oluşturmaktadır. Cevapların genel dağılımına bakıldığında kamu sektöründe çalışanların özel sektör çalışanlarına göre daha olumlu cevaplar verdiği gözlenmektedir.

İş ve sosyal statü arasındaki ilişkiyi gözlemeye yönelik bu soruya verilen cevapların olumlu yönde yüksek olması işgörenlerin çalışma ortamına uyumlarını dolayısı ile iş tatminlerini artırıcı yönde etkilidir.

İşgörenlerin yaptığı iş toplum içinde işgörenin sosyal statüsünü etkilemektedir. Toplumun bazı işlere diğerlerine göre daha fazla değer verdiği gerçektir. Yaptığı iş ile sosyal statüsü arasında denge olduğunu hisseden işgören çevresiyle daha barışık olma eğilimindedir. Bu durum çalışma ortamına uyumu dolayısıyla işe karşı olumlu tutumları arttırmaktadır. Özel sektör işletmesinde yaptıkları iş ile sosyal statülerinin uyumlu olduğunu düşünen %55.8’lik kesim bu konuda yeterli görülmemektedir. Kamu sektöründe bu konu ile ilgili verilen olumlu yanıtlar nisbeten daha iyidir.

**Soru:** Zaman zaman yaptığımız işin sıkıcı monoton veya anlamsız olduğunu düşünüyor musunuz?

Tablo 5.12. Sıkıcı, monoton, anlamsız iş

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	13	15.1	5	4.8
Evet	31	36.0	33	31.7
Kararsızım	10	11.6	5	4.8
Düşünmüyorum	23	26.7	41	39.4
Kesinlikle Düşünmüyorum	9	10.5	20	19.2
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.12’de görüldüğü gibi her iki işletme içinde çalışanların bu soruya verdiği cevaplar Evet ve Düşünmüyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör çalışanlarından zaman zaman yaptıkları işin monoton ve anlamsız olduğunu düşünenler toplam %51.1’lik kesimin, düşünmeyenler %37.2’lik kesimi oluşturmaktadır. Kamu sektöründe çalışanlardan zaman zaman yaptıkları işin monoton ve anlamsız olduğunu düşünenler toplam %36.5’lik kesimi, düşünmeyenler ise %58.6’lık kesimi oluşturmaktadır. Özel ve kamu sektörü karşılaştırıldığında zıt yönlü bir ilişkinin var olduğu gözlenmektedir. Özel sektörde çalışanların daha büyük bir bölümü yaptıkları işi sıkıcı, monoton ve anlamsız olarak değerlendirmektedirler. Kamu sektörü çalışanlarının bu konuda daha olumlu olduğu gözlenmektedir. Yinede gözlenen bu durum iş tatmini açısından başarılı sonuçları yansıtmaktan uzaktır.

Yapılan işin sıkıcı, monoton ve anlamsız olduğunun düşünülmesi iş tatminini düşürücü yönde etkili olduğu açıktır. Bu konuda verilen cevaplara göre her iki işletmeninde başarısız olduğu söylenebilir.

Aşırı derecede yalınlaşmış, bölünmüş ve işgörene sorumluluk vermeyen işlerin monotonluğa neden olduğu işin anlamını yitirdiği, teorik bilgilerin verildiği bölümde anlatılmıştı. Bu soruna çözüm önerisi olarak iş tatminini artırıcı iş odaklı ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programlar önerilmektedir.

**Soru:** İşleri yaparken çalışma arkadaşlarınızla iyi bir takım oluşturduğunuzu düşünüyor musunuz?

Tablo 5.13 Takım çalışması

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	14	16.3	31	29.8
Evet	45	52.3	50	56.7
Kararsızım	10	11.6	5	4.8
Düşünmüyorum	10	11.6	6	5.8
Kesinlikle Düşünmüyorum	7	8.1	3	2.0
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.13'de görüldüğü gibi her iki işletmede çalışanların takım oluşturmakla ilgili bu soruya verdikleri cevaplar Evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör çalışanlarının bu soruya evet yönünde verdikleri cevapların toplamı %68.6'lık kesimi oluşturmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının takım oluşturmakla ilgili bu soruya evet yönünde verdikleri cevapların toplamı ise %86.5'lik bölümü oluşturmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının işleri yaparken çalışma arkadaşlarıyla takım oluşturma konusunda kendilerini daha başarılı buldukları gözlenmektedir.

Etkin takım oluşturma konusunda işletmenin uygulanmakta olduğu yöntemlerin, yöneticilerin, yöneticilik vasıflarının ve işgörenlerin yaş ve kıdem durumlarının etkili olduğu düşünülmektedir. Bizce yukarıda sayılan etkenlerden yaş ve kıdem nispeten daha az etkili olmaktadır. Her iki işletme için gözlenen sonuçlar çok kötü olmamakla beraber özellikle özel sektör işletmesinin bu konuda daha başarısız olduğu söylenebilir.

**Soru:** Bilgi, beceri ve kişiliğinizle işyerinde önemli bir yere sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Tablo 5.14. İşgörenin saygınlığı

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	6	7.0	18	17.3
Evet	38	44.2	63	60.6
Kararsızım	17	19.8	8	7.7
Düşünmüyorum	19	22.1	13	12.5
Kesinlikle Düşünmüyorum	6	7.0	2	1.9
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.14’de görüldüğü gibi her iki işletme çalışanlarında bu soruya vermiş oldukları cevaplar Evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektörde bilgi, beceri ve kişiliğiyle önemli bir yere sahip olduğunu düşünen işgörenlerin toplamı %51.2’lik bölümü oluşturmaktadır. Kamu sektörü işletmesinde ise, bu oran %77.9’luk bölümü oluşturmaktadır. Kamu sektöründe çalışanlar, özel sektörde çalışanlarla kıyaslandığında, kamu sektöründe çalışanların, daha büyük bir bölümü işyerinde bilgi, beceri ve kişilikleriyle önemli bir yere sahip oldukları düşünmektedirler. Bu durum özel sektör işletmesinin yanlış uygulamalarından, çalışanların kendilerine güven eksikliklerinden veya iş tecrübelerinin daha az olmasından kaynaklanabilir. Bizce bu durumun oluşmasında işletmenin yanlış uygulamalarının daha büyük bir payı vardır.

Bu şartlar altında işgörenlerin morellerinde, genel performansların da ve çalışma ortamlarına uyumlarında düşüş olması kaçınılmazdır. Bu olumsuzlukların hepsi de iş tatminini düşürücü yönde etkilidir.

**Soru:** Ücret ve sosyal hakların hemen hemen eşit olduğu bir iş imkanı doğsa işinizi değiştirir miydiniz?

Tablo 5.15. İş değiştirme eğilimi

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Değiştirmem	12	14.0	24	23.1
Değiştirmem	32	37.2	47	45.2
Kararsızım	17	19.8	7	6.7
Değiştiririm	16	18.6	15	14.4
Kesinlikle Değiştiririm	9	10.5	11	10.6
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.15’de görüldüğü gibi her iki şişletme içinde iş değiştirmeye eğilimli işgörenleri tesbit etmeye yönelik bu soruya verilen cevaplar; Değiştirmem seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Ne yazık ki genel dağılımlara bakıldığında durum özel sektör şişletmesi için pek parlak değildir. Aynı şartlardaki bir iş söz konusu olduğunda işini değiştirmeyi düşünmeyenlerin toplamı %51.2’dir. Geri kalan %48.8’lik kesim ya kararsızdır ya da değiştirme eğilimindedir. Kamu sektörü çalışanları için ise durum biraz daha iyidir. Kamu sektöründe çalışanların %68.3’ü aynı şartlarda bir iş imkanı doğsa işlerini değiştirmeyi düşünmemektedir. Geri kalan %31.7’lik kesim ise ya kararsızdır ya da değiştirme eğilimlidir.

Çalışma ortamında yaşanan huzursuzlukların ve iş tatminsizliğinin önemli bir göstergesi olan iş değiştirme eğilimi iş devir oranının yükselmesinde büyük bir etkidir. İş tatminsizliği ve çalışma ortamına uyumsuzluğun sonuçları bölümünde anlatığımız işten ayrılmanın şişletmeye yüklediği maliyetler, bir şişletme için oldukça büyük sorunlar yaratmaktadır.

Özel sektör şişletmesinde çalışanların %48.8’i kamu şişletmesinde çalışanlarında %31.7’si bu konuda kararsız veya iş değiştirme eğilimli ise her iki şişletme içinde sonucun pek parlak olmadığı açıktır. Bununla beraber kamu sektörü şişletmesi bu konuda nispeten daha iyidir.

**Soru:** İşiniz ve işyerinizin size birşeyler kattığını bireysel gelişmenizi olumlu etkilediğini düşünüyor musunuz?

Tablo 5.16. İşin ve işyerinin bireysel gelişime etkisi

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	12	14.0	10	9.6
Evet	38	44.2	63	60.6
Kararsızım	14	16.3	10	9.6
Düşünmüyorum	18	20.9	18	17.3
Kesinlikle Düşünmüyorum	4	4.7	3	2.9
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.16’da görüldüğü gibi her iki işletme çalışanlarında bu konuda verdikleri cevaplar Evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör işletmesinde çalışanlar arasında işletmelerinin bireysel gelişimlerine olumlu yönde etkisi olduğunu düşünenlerin toplamı %58.2’dir. Kamu sektörü işletmesinde çalışanların ise %70.2’si işletmelerinin bireysel gelişimlerini olumlu yönde etkilediğini düşünmektedirler. İşletmenin bireysel gelişime olumlu etkisi olduğunu düşünenlerin çalışma ortamına uyumlarının yüksek olması beklenir. Arzu edilen sonuç her iki işletme içinde oranların daha yüksek olmasıdır. Özellikle özel sektör işletmesi bu konuda yeterli görülmemektedir.

**Soru:** İşyerinize kabulünüzden sonra etkin bir işe alıştırma (Oryantasyon) programından geçtiğinizi düşünüyor musunuz?

Tablo 5.17. İşe alıştırma programı

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	4	4.7	7	6.7
Evet	27	31.4	54	51.9
Kararsızım	13	15.1	9	8.7
Düşünmüyorum	28	32.6	25	24.0
Kesinlikle Düşünmüyorum	14	16.3	9	8.7
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.17’de görüldüğü gibi cevapların, genel dağılımlarına bakıldığında özel sektör çalışanlarının %36.1’i etkin bir işe alıştırma programından geçtiğini düşünmekte., %48.9’u geçmediğini düşünmektedir.

Kamu sektöründe ise çalışanların %58.6’sı etkin bir işe alıştırma programından geçtiğini düşünmekte, %32.7’si geçmediğini düşünmektedir.

Her iki işletme içinde sonuçların pek başarılı olduğu söylenemez. Kamu sektörü işletmesi , özel sektör işletmesine göre bu konuda nisbeten başarılı görünmektedir.

İşe alıştırma programı oluşturduğumuz modelde ve çalışma ortamına uyumun fonksiyonlarının anlatıldığı bölümünde, eğitim ve işe alıştırma programları başlığı altında özellikle üzerinde durduğumuz bir konudur. Yeni personelin işletmeye kabulünden sonra yapılan birçok yanlış veya eksik uygulamalar , işgörenin daha sonraki iş yaşamında büyük olumsuzluklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Verilen cevaplara göre her iki işletmede işe alıştırma programı konusunda başarılı görülmemektedir. Özellikle özel sektör işletmesi bu konuda oldukça başarısız bulunmaktadır.

**Soru:** İşletmemizde tedirgin olmadan,yapıcı bir şekilde eksiklikleri veya düzeltilmesi gerektiğini düşündüğünüz konuları dile getirebildiğinize inanıyor musunuz?

Tablo 5.18. Yapıcı yaklaşımlar

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	6	7.0	12	11.5
Evet	32	37.2	50	48.1
Kararsızım	10	11.6	18	17.3
İnanmıyorum	27	31.4	16	15.4
Kesinlikle İnanmıyorum	11	12.8	8	7.7
Toplam	86	100.0	104	100.0

Tablo 5.18’de görüldüğü gibi her iki işletme çalışanlarında bu konuda vermiş olduğu cevaplar Evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Bu soru ile ilgili cevapların seçeneklere genel dağılımına bakıldığında ise özellikle özel sektör işletmesi için durum hiçte başarılı değildir.

Özel sektör işletmesinde çalışanlar arasında işletmede oluşan yanlışlıkları ve düzeltilmesi gerektiğini düşündükleri konuları dile getirebilenlerin oranı %44.2’dir. Bu tür yanlışlıkları dile getiremeyenlerin oranı ise yine %44.2’dir.

Kamu sektörü işletmesinde çalışanların arasında işletmede oluşan yanlışlıkları ve düzeltilmesi gerektiğini düşündükleri konuları dile getirebilenlerin oranı %59.6’dır. Bu tür yanlışlıkları dile getiremeyenlerin oranı ise %23.1’dir.

Sonuç olarak bu konuda kamu sektörü işletmesi özel sektör işletmesine kıyasla daha başarılı olmasına rağmen bu konuda her iki işletmede başarılı görülmemektedir.

Gözlenen bu durumun işletme yöneticilerinin tutumlarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Doğal olarak bu durumun çalışma ortamına uyumu olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir.

**Soru:** Çalışanlar olarak işletmenizde genel beklentilere duyarsız kalınmasından kaynaklanan hayal kırıklıkları yaşadığınızı düşünüyor musunuz?

Tablo 5.19 Hayal kırıklığı

	Özel Sektör		Kamu Sektörü	
	Sıklık	Yüzde(%)	Sıklık	Yüzde(%)
Kesinlikle Evet	23	26.7	14	13.5
Evet	43	50.0	54	51.9
Kararsızım	13	15.1	10	9.6
Hayır	6	7.0	23	22.1
Kesinlikle Hayır	1	1.2	3	2.9
Toplam	86	100.0	104	100.0



Tablo 5.19’da görüldüğü gibi her iki işletme çalışanlarında işletme içinde yaşanan hayal kırıklıkları ile ilgili bu soruya vermiş oldukları cevaplar Evet seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör işletmesinde çalışanların hayal kırıklığı yaşadıkları yönünde vermiş oldukları cevapların toplamı %76.7’dir. Hayal kırıklığı yaşamadığını düşünenlerin oranı ise %8.2’dir.

Kamu sektörü işletmesinde çalışanların hayal kırıklığı yaşadıkları yönünde vermiş oldukları cevapların toplamı %65.4’dür. Hayal kırıklığı yaşamadıklarını düşünenlerin oranı ise, %25.0’dır.

Özel sektörde çalışanların daha büyük bir bölümü kamu sektörü çalışanlarına göre hayal kırıklığı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Özel sektörde verilen sözlerin daha sık şekilde tutulmadığı bizimde gözlemlerimizdendir.

Çalışmamızda beklentiler başlığı altında üzerinde durulduğu gibi iş tatmini ve çalışma ortamına uyum bireyin işinden ne beklediği ile, çevresinin kendisine ne imkan verdiği veya çevresinden ne elde ettiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlenmektedir. İşgörenlerin işletmelerinde genel beklentilere duyarsız kalınmasından kaynaklanan hayal kırıklıkları yaşamaları onların olumsuz tutumlar geliştirmelerinin sebeplerindendir.

Doğal olarak bir işletmede, işletmenin üst yönetiminde veya yönetici tutumlarından kaynaklanan hayal kırıklıkları işe veya işletmeye karşı olumsuz tutumlar gelişmesinde en büyük etkenlerden bir tanesidir. Kendini aldatılmış olarak hisseden işgören çalışma grubu içinde olumsuz tutumlar geliştirecek, yöneticisine veya üst yönetime kin besleyecektir. Bu şartlar altında iş tatmin düzeyinin düşmesi kaçınılmazdır.

#### 4.1.3. İş Tatmin Düzeyinin Belirlemeye Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Analizi

Tablo 5.20. Çalışma koşulları ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı

	Isı		Aydınlatma		Havalandırma		Gürültü		Temizlik		İç Düzenleme		Gerekli Ekipmanın Bulunması	
	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %
Çok İyi	4.7	8.7	3.5	12.5	1.2	7.7	0.0	6.7	0.0	9.6	0.0	10.6	2.3	13.5
İyi	36.0	32.7	47.7	34.6	14.0	24.0	4.7	18.3	25.6	38.5	23.3	37.5	31.4	37.5
Orta	19.8	31.7	36.0	38.5	14.0	34.6	8.1	26.0	45.3	27.9	33.7	26.9	24.4	32.7
Kötü	15.1	19.2	9.3	12.5	33.7	18.3	34.9	23.1	17.4	14.4	29.1	19.2	17.4	10.6
Çok Kötü	24.4	7.7	3.5	1.9	37.2	15.4	52.3	26.0	11.6	9.6	14.0	5.8	24.4	5.8
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Günümüzde işletmelerde çalışma koşulları ile ilgili düzenlemelerin iş tatmini açısından kabul edilebilir bir düzeye getirildiği düşünülmele beraber işgörenlerin bu konuda gün geçtikçe daha duyarlı oldukları gözlenmektedir. Örneğin işyerinde müzik yayını yapılması işyerinin temiz olması, nem, havalandırma, aydınlatma, soyunma yerlerinin temiz ve düzenli olması gibi çalışma koşullarının gerek verim gerek işgörenin manevi durumu üzerinde önemli etkilerinin olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5.20’de görüldüğü gibi özel sektör işletmesinde çalışan işgörenler kamu sektörü işletmesinde çalışan işgörelere göre çalışma ortamının ısısı ile ilgili soruya daha olumsuz cevaplar vermişlerdir. Çalışma ortamının ısısı ile ilgili bu şikayetler özel sektör işletmesi için, çalışanlarının işlerine konsantrasyonu açısından bir olumsuzluktur.

Tablo 5.20’de görüldüğü gibi her iki işletme çalışanlarının çalışma ortamının aydınlatılması ile ilgili verdikleri cevaplar İyi ve Orta seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı her iki işletmede çalışan işgörenlerin, özel durumlar hariç bu konuda büyük bir olumsuzluk yaşamadıkları düşünülmektedir.

Tablo 5.20’de görüldüğü gibi özel sektör işletmesinde çalışanların, çalışma ortamının havalandırılması ile ilgili verdikleri cevaplar Kötü ve Çok Kötü seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Kamu sektörü işletmesinde çalışanların vermiş olduğu cevaplar ise İyi ve Orta seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışma ortamının havalandırması ile ilgili şikayetlere özel sektör işletmesinde daha çok rastlanmıştır.

Tablo 5.20’de görüldüğü gibi özel sektör işletmesinde çalışanların çalışma ortamının gürültü düzeyi ile ilgili verdikleri cevaplar Kötü ve Çok Kötü seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Kamu sektörü işletmesinde çalışan işgörenlerin vermiş oldukları cevaplarda Orta, Kötü ve Çok Kötü seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Kamu sektörü işletmesinde çalışanların bu konuda daha olumlu oldukları gözlenmektedir. Her iki işletmede üretim işletmesi olduğu için gürültü düzeyi ile ilgili bu cevaplar normal görülmektedir.

Dikkat çekici bir nokta çalışma ortamı ile ilgili olumsuzluklara karşı özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin daha fazla tepkili olduğudur. Bu durumun işletmeden duyulan genel memnuniyet düzeyi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5.20’de görüldüğü gibi her iki işletmede çalışan işgörenlerin çoğu çalışma ortamının temizliğini İyi ve Orta bulmaktadır.

Tablo 5.20’de görüldüğü gibi her iki işletmede çalışan işgörenlerde çalışma ortamının iç düzenlemesi ile ilgili soruya verdikleri cevaplar; İyi, Orta ve Kötü seçeneklerine hemen hemen eşit dağılmıştır. İki işletme arasında verilen cevaplara göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 5.20’de görüldüğü gibi işi yapabilmek için gerekli ekipmanın bulunup bulunmadığı ile ilgili soruya verilen cevaplar her iki işletmede de seçeneklere oldukça yaygın dağılmaktadır. bu sebepten dolayı konu hakkında herhangi bir değerlendirme yapılamamaktadır. Bununla beraber kamu sektöründe çalışan işgörenlerin bu konuda daha olumlu cevaplar verdikleri gözlenmektedir.

Tablo 5.21’de görüldüğü gibi her iki işletmede çalışanların büyük bölümü iş yükünü normal bulmaktadır. Cevapların seçeneklere genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesinde çalışanlardan iş yükünü normal bulanların toplamı %67.4’ tür. Kamu sektörü işletmesinde çalışanlardan iş yükünü normal bulanların toplamı ise %69.2’ dir.

Her iki işletmede çalışanların iş yükleri konusunda yapmış olduğu değerlendirmeler doğrultusunda işletmelerde iş yükünden kaynaklanan büyük bir olumsuzluğun olmadığı düşünülmektedir.

Bu durum bazı iş dallarında sıkça rastlanan ve aşırı iş yükünden kaynaklanan işi yetiştirme ve zaman baskısının yarattığı olumsuzlukların her iki işletmede de pek fazla yaşanmadığını göstermektedir. Aynı zamanda yine aşırı iş yükünün işgörenler üzerinde yarattığı olumsuzluklardan kaynaklanabilecek çatışmalarında en az düzeyde olacağı düşünülmektedir. İş yükü ile ilgili gözlenen bu sonucun çalışma ortamına uyumu ve iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Tablo 5.21. Çalışma koşulları ile ilgili sorulara verilen cevaplar

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %
İş yüküm normaldir	8.1	19.2	59.3	50.0	9.3	9.6	19.8	13.5	3.5	7.7
Yaptığımı iş sıkıcı değil	15.1	26.9	48.8	51.9	18.6	13.5	14.0	6.7	3.5	1.0
yaptığım işten hoşlanıyorum	15.1	23.1	46.5	59.6	24.4	10.6	11.6	4.8	2.3	1.9
Yaptığımı iş yeteneklerine uygun	18.6	24.0	47.7	58.7	17.4	12.5	14.0	2.9	2.3	1.9
Yaptığım işin sonuçlarını görebiliyorum	18.6	25.0	47.7	62.5	17.4	8.7	5.8	1.9	10.5	1.9
Yaptığım iş işbirliği gerektiriyor	36.0	42.3	51.2	51.9	4.7	4.8	7.0	1.0	0.0	0.0
Yaptığım iş işletme için oldukça önemli	59.3	48.1	30.2	44.2	4.7	4.8	3.5	1.0	2.3	1.9

Tablo 5.21’de görüldüğü gibi yapılan işin sıkıcı olup olmadığı sorulan soruya verilen cevaplara bakıldığında her iki işletmede çalışan işgörenlerin büyük bölümünün yaptıkları işi sıkıcı bulmadıkları görülmektedir. Özel sektör çalışanlarının bu soruya verdikleri olumlu cevaplar Kesinlikle Katılıyorum %15.1 ve Katılıyorum %48.8 şeklindedir. Genel olarak işini sıkıcı bulmayanların toplamı %63.9’dur. Kamu sektöründe çalışanların verdikleri cevaplar ise Kesinlikle Katılıyorum %26.9 ve Katılıyorum %51.9 şeklindedir. Kamu sektöründe çalışanlardan genel olarak işini sıkıcı bulmayanların toplamı ise %78.8’dir.

İki işletme çalışanlarının verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında kamu sektöründe çalışanların bu konuda daha olumlu cevaplar verdikleri gözlenmektedir. Özellikle özel sektör işletmesinde çalışanların işletmeye karşı olumsuz değerlendirmelerinin olması bu konuda da olumsuz cevap verenlerin oranını yükselttiğini düşünmekteyiz.

Tablo 5.21’de görüldüğü gibi işgörenlerin yaptıkları işten hoşlanma düzeylerini sorduğumuz soruya verilen cevaplara bakıldığında her iki işletmede çalışan işgörenlerin büyük bir bölümünün işlerinden hoşlandıkları yönünde cevaplar verdikleri görülmektedir. Özel sektör işletmesinde çalışanların olumlu yönde vermiş oldukları cevapların toplamı %61.6’dır. Kamu sektöründe çalışanların olumlu yönde vermiş oldukları cevapların toplamı ise %82.7’dir.

Burada dikkat çekici bir nokta kamu sektörü işletmesinde çalışan işgörenlerin özel sektör işletmesinde çalışan işgörelere göre yüzde olarak daha fazla bir bölümünün yaptıkları işden hoşlandıklarını belirtmeleridir. Bu durum daha önce incelenen işletmeden duyulan genel memnuniyet düzeyini belirlemeye yönelik soruya verilen cevaplarla benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak, işletmeden duyulan genel genel memnuniyetin işe karşıda olumlu duygular beslemeye neden olduğu düşünülmektedir.

Aynı zamanda kamu sektöründe çalışan işgörenlerin yaş, iş tecrübesi ve kıdem gibi özelliklerinin özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olmasının işe karşı duyulan olumlu duygularla paralellik gösterdiği dikkat çekicidir.

Ayrıca işden hoşlanma düzeyinin işin nitelikleri ile ilişkili olduğu gerçektir. İlerleyen analizlerde işin niteliklerinin etkisi ayrıntılı olarak incelenecektir.

Tablo 5.21’de görüldüğü gibi her iki işletme içinde işgörenlerin büyük bölümü yaptıkları işin yeteneklerine uygun olduğunu düşünmektedirler. Özel sektör çalışanlarının bu soruya verdikleri olumlu cevaplar Kesinlikle Katılıyorum %18.6 ve Katılıyorum %47.7 şeklindedir. Genel olarak yaptıkları işin yeteneklerine uygun olduğunu düşünenlerin oranı %66.3’tür. Kamu sektöründe çalışanların bu konuda verdikleri olumlu cevaplar ise Kesinlikle Katılıyorum %24.0 ve Katılıyorum %58.7 şeklindedir. Kamu sektöründe çalışanlardan genel olarak yaptıkları işin yeteneklerine uygun olduğunu düşünenler %82.7’lik kesimi oluşturmaktadır.

Bu konuda da kamu sektörü işletmesinde çalışanların verdikleri cevaplar daha olumludur. İşgörenlerin yaptıkları işin yeteneklerine uygun olduğunu veya olmadığını düşünmelerinin iş tatmini üzerinde büyük etkisi vardır. Yaptığı işin yeteneklerine uygun olmadığını düşünen personelin üst düzeyde iş tatmini duyması beklenemez. Bu konuda personel seçim sürecinin işe alıştırma programının mesleki eğitim programlarının ve işgörenlerin yeteneklerinin belirlenip geliştirilmesinin etkileri olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5.21’de görüldüğü gibi her iki işletme içinde işgörenlerin büyük bir bölümü yaptıkları işin sonuçlarını görebildiklerini belirtmişlerdir. Özel sektörde çalışanlardan bu soruya olumlu cevap verenlerinin toplamı %66.3 kamu sektöründe çalışanlardan bu soruya olumlu cevap verenlerin toplamı %87.5’dir. Bu soruya verilen olumlu cevapların yüzde toplamının yüksek olması aşırı ihtisaslaşmanın neden olabileceği iş tatminsizliğinin yaşanmadığını göstermektedir. Bu soruya verilen olumlu cevapların toplamına dikkat edildiğinde, durumun kamu sektörü çalışanları için daha olumlu olduğu gözlenmektedir.

Bir önceki analizimizde incelenen işten hoşlanma düzeyinin de kamu sektöründe çalışan işgörenlerde daha olumlu olduğu dikkat çekicidir.

Tablo 5.21’de görüldüğü gibi her iki işletme içinde işgörenlerin büyük bölümü yaptıkları işin işbirliği gerektirdiğini düşünmektedir. Özel sektörde çalışanlardan yaptıkları işin işbirliği gerektirdiğini düşünenlerin toplamı %87.2’lik kesimi oluşturmaktadır. Kamu sektöründe çalışanlar için ise bu oran %94.2’dir. Her iki işletmede de oranların bu derece yüksek olmasının, teknolojinin getirdiği zorunluluktan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 5.21’de görüldüğü gibi her iki işletme içinde işgörenlerin büyük bölümü yaptıkları işin işletme için oldukça önemli olduğunu düşünmektedirler. Özel sektörde çalışanların %89.5’i yaptıkları işin işletmeleri için oldukça önemli olduğunu düşünmektedir. Kamu sektöründe çalışanlarında %92.3’lük gibi yine büyük bir bölümü yaptıkları işin işletmeleri için oldukça önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu durum işgörenlerin saygınlık ve değer görme beklentisi içinde olduklarının göstergesidir. Etkin bir üst yönetimden beklenen bu durumu işletmenin başarısı yönünde kullanabilmesidir. Tabi ki bunun yolu çağdaş yönetim tekniklerinin bilincinde olmak ve doğru kullanabilmekten geçer.

Tablo 5.22’de görüldüğü gibi huzurlu bir çalışma ortamı sağlamada işletmelerin başarı düzeyini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar işletmelere göre zıtlık taşımaktadır. Özel sektör işletmesinde çalışanların vermiş olduğu cevaplara göre işletmelerini pek başarılı bulmayanların oranı %50.0’dır. Kamu sektöründe çalışan işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar ise %58.7 ile Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımları dikkate alındığında ise özel sektör işletmesinde çalışanlardan huzurlu bir çalışma ortamı sağlamada işletmelerini başarılı bulanların toplamı %33.7’dir. Bu konuda işletmelerini başarısız bulanların toplamı ise %66.3’dür.



Tablo 5.22. İşletmenin başarı düzeyini ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların genel dağılımı

	Son Derece Başarılı		Çok Başarılı		Başarılı		Pek Başarılı Değil		Hiç Başarılı Değil	
	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %
Huzurlu bir çalışma ortamı sağlamada	1.2	14.4	5.8	4.8	26.7	58.7	50	18.3	16.3	3.8
Görevlerin bilgi ve yeteneklere uygun olarak dağıtılmasında	1.2	6.7	4.7	8.7	36	36.5	47.7	41.3	10.5	6.7
Çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler kurmakta	0	9.6	2.3	9.6	29.1	53.8	48.8	22.1	19.8	4.8
işe en uygun elemanların seçilmesinde	0	5.8	3.5	5.8	37.2	32.7	38.4	46.2	20.9	9.6
İş ve işyeri hakkında bilgilendirme ve her türlü danışmanlık hizmetlerinde	0	8.7	5.8	8.7	26.7	42.3	51.2	34.6	16.3	5.8

Kamu sektörü işletmesinde çalışanlardan huzurlu bir çalışma ortamı sağlamada işletmelerini başarılı bulanların toplamı %77.9'dur. Bu konuda işletmelerini başarısız bulanların toplamı ise %22.1'dir.

Bu bilgiler doğrultusunda kamu sektörü işletmesinin özel sektör işletmesine göre çalışanlarına huzurlu bir çalışma ortamı sağlamada daha başarılı olduğu görülmektedir.

Huzurlu bir çalışma ortamının işgörenlerin işe karşı tutumlarını büyük oranda etkilediği düşünülmektedir. Bu soruya verilen cevaplar ile işgörenlerin yaptıkları işten hoşlanma düzeyini ölçmeye yönelik soruya verilen cevaplar benzerlik göstermektedir. Her iki soruya verilen olumlu cevapların kamu sektörü işletmesinde oransal olarak daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Huzurlu bir çalışma ortamı sağlamada başarı gösteremeyen işletmelerde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Bu çatışmalar işgörenler arasında olabileceği gibi işgörenlerin işletmeyi karşlarına alması şeklinde gelişebilir.

Çalışma ortamında kaynaklanan bu tür problemlerin işgörenlerin iş tatminini de olumsuz etkileyeceği gerçektir.

Tablo 5.22'de görüldüğü gibi görevlerin bilgi ve yeteneklere uygun olarak dağıtım dağıtılmadığını belirlemeye yönelik sorduğumuz soruya verilen cevaplar her iki işletme içinde Başarılı ve Pek Başarılı Değil seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağıtımını dikkate alındığında özel sektör işletmelerinde çalışanlardan bu konuda olumlu cevap verenlerin toplamı %41.9'dur. Görevlerin bilgi ve yeteneklere uygun olarak dağıtılmadığını düşünenlerin toplamı ise %58.1'dir.

Kamu sektöründe ise bu konuda olumlu cevap verenlerin toplamı %51.9'dur. Görevlerin bilgi ve yeteneklere uygun olarak dağıtılmadığını düşünenlerin toplamı ise %48.1'dir.

Sonuç olarak işgörenlere verilen görevlerin bilgi ve yeteneklere uygun olarak dağıtılmasında işletmelerin orta düzeyde başarılı olduğunu söyleyebilir. Gözlenen bu durumun iş tatmini sağlama açısından olumlu bir sonuç olduğu söylenemez.

Tablo 5.22’de görüldüğü gibi çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler kurmakta işletmelerin başarı düzeyini belirlemek için sorduğumuz bu soruya verilen cevaplar işletmelere göre zıtlık taşımaktadır. Özel sektör çalışanlarına göre, işletmeleri çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler kurmakta pek başarılı değildir. Özel sektör çalışanlarının verdikleri yanıtlara göre bu konuda işletmelerini pek başarılı bulmayanlar %48.8 ve hiç başarılı bulmayanlar %19.8 ile toplamda %68.6’lık büyük bir kesimi oluşturmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarında ise bu durum ters yöndedir. Kamu sektöründe çalışanların %9.6’sı bu konuda işletmeyi son derece başarılı yine %9.6’sı çok başarılı ve %53.8’i’ de başarılı bulmaktadır. Toplamda işletmeyi bu konuda başarılı bulanlar %73.0’lık büyük bir kesimi oluşturmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda kamu sektörü işletmesinin özel sektör işletmesine göre çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler kurmakta daha başarılı olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak işten hoşlanma düzeyi, işletmenin huzurlu bir çalışma ortamı sağlamadaki başarısı ve işletmenin çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler kurmaktaki başarısını ölçen değerlendirmeler dikkate alınır, bu üç ölçümünde kamu sektöründen yana olumlu olduğu ve birbirlerini destekler yönde olduğu dikkat çekicidir.

Tablo 5.22’de görüldüğü gibi işe en uygun elemanların seçilmesinde işletmenin başarı düzeyini belirlemeye yönelik sorduğumuz bu soruya verilen cevaplar her iki işletme içinde Başarılı ve Pek Başarılı Değil seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Cevapların genel dağılımı dikkate alındığında her iki işletme için cevaplar işletmelerin bu konuda başarılı olmadığı yönünde yoğunlaşmaktadır. Bu durum istenen bir sonuç değildir. Çalışmamızın giriş kısmında üzerinde durulan modele dikkat edilecek olursa çalışma ortamına uyum ve iş tatmini sağlamaya yönelik çalışmaların başlangıç noktası, hatta

belkide en önemli kısmı personelin nitelikleri ile işin gereklerinin dengede olmasıdır. İşe uygun elemanların seçiminde yapılacak yanlışlıklar işletmeler için ileride telafisi oldukça güç olan sonuçlar doğurmaktadır. Araştırmanın teorik bilgilerinin verildiği bölümde, işgörenin işe uyumu konusunda ayrıntılı şekilde incelenen işgören seçim sürecinin başarılı olması ve işin gerekleri ile personelin niteliklerinin uygun olması, çalışma ortamına uyumun dolayısı ile iş tatmininin temel şartlarındandır.

İşletmelerde ihtiyaç duyulan konumlara özellikleri en üst düzeydeki elemanı seçmekten ziyade o konumu dolduracak en uygun elemanı seçmek önemlidir. Tabi ki istenen şartlardan bir tanesi de seçilen personelin özelliklerinin yeterli olmasıdır. Bu konuda yapılan yanlışlıklar çalışmamızın araştırma bulgularının analizi bölümünde karşılaştığımız birçok olumsuzluğun önemli bir nedenidir.

Tablo 5.22’de görüldüğü gibi iş ve işyeri hakkında bilgilendirme ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasında işletmelerin başarı düzeyini belirlemeye yönelik hazırladığımız bu soruya verilen cevaplar her iki işletme içinde Başarılı ve Pek Başarılı Değil seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Cevapların genel dağılımı dikkate alındığında özel sektöründe çalışanların bu konuda verdikleri olumlu cevapların toplamı %32.5’dir. Özel sektör işletmesinde çalışanların %67.5’i ise iş ve işyeri hakkında bilgilendirme ve her türlü danışmanlık hizmetinde işletmelerini başarısız bulmamaktadır.

Kamu sektöründe çalışanların ise %59.7’si iş ve işyeri hakkında bilgilendirme ve her türlü danışmanlık hizmetlerinde işletmelerini başarılı bulmakta, %40.3’ü ise başarısız bulmaktadır.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda her iki işletmede iş ve işyeri hakkında bilgilendirme ve her türlü danışmanlık hizmetlerinde başarılı görülmemesine rağmen kamu sektörü işletmesinde durumun daha olumlu olduğu gözlenmiştir.

Tablo 5.23. Amirlerin yöneticilik vasıfları ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı

	Son Derece Başarılı		Çok Başarılı		Başarılı		Pek Başarılı Değil		Hiç Başarılı Değil	
	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %
Amirlerin yaratıcı düşünce ve davranışlara imkan vermesi	7.0	10.6	8.1	3.8	31.4	51.0	38.4	26.9	15.1	7.7
Astların amirlerine güvenmeleri	10.5	16.3	4.7	7.7	37.2	47.1	29.1	26.0	18.6	2.9
Amirlerin hedeflere ulaşmakta çalışanlara destek olmaları	11.6	12.5	3.5	8.7	37.2	50.0	31.4	23.1	16.3	5.8
Amirlerin soruna yapıcı yaklaşımları ve çözümüne yardımcı olmaları	10.5	12.5	8.1	8.7	32.6	49.0	30.2	26.9	18.6	2.9
Amirlerin yeterli vasıfta olması	10.5	15.4	7.0	7.7	43.0	48.1	22.1	25.0	17.4	3.8
Amirlerin iş yükünü astlarına eşit dağılması	8.1	5.8	3.5	8.7	31.4	48.1	44.2	27.9	12.8	9.6
Amirlerin astlarının fikirlerini dinlemesi ve birlikte karar almayı desteklemesi	11.6	10.6	2.3	11.5	40.7	47.1	26.7	23.1	18.6	7.7
Amirlerin astlarına güvenmeleri	9.3	16.3	8.1	13.5	31.4	49.0	34.9	18.3	16.3	2.9
Amirlerin yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde davranması (övme, takdir etme)	11.6	15.4	4.7	7.7	17.4	41.3	41.9	26.0	24.4	9.6

Tablo 5.23'de görüldüğü gibi amirlerin yaratıcı düşünce ve davranışlara imkan vermesi ile ilgili soruya verilen cevaplar Başarılı ve Pek Başarılı değil seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesinde çalışanların amirlerin yaratıcı düşünce ve davranışlara imkan vermesi ile ilgili bu soruya verdikleri olumlu yöndeki cevapların toplam %46.5, olumsuz yöndeki cevapların toplamı ise %53.5'dir.

Kamu sektöründe çalışanların amirlerin yaratıcı düşünce ve davranışlara imkan vermesi ile ilgili verdikleri olumlu yöndeki cevapların toplam %65.4, olumsuz yöndeki cevapların toplamı ise %34.6'dır.

Bu değerlendirmeler sonucunda kamu sektörü işletmesinde çalışan işgörenler amirlerini yaratıcı düşünce ve davranışlara imkan vermesi konusunda daha başarılı görmektedirler.

Amirlerin yaratıcı düşünce ve davranışlara imkan vermeleri işgörenlerin işe karşı olumlu tutumlar geliştirmesinde etkilidir. Yaptıkları iş üzerinde kendilerinin de inisiyatif kullanabildiklerini düşünmeleri işgörenlerin iş tatminini yükseltmektedir. Bu konuda üzerinde durulması gereken nokta işgörelere işin yapılışı konusunda ne kadar inisiyatif verileceğidir. Bu durum bizce işin yapısına ve işgörenlerin özelliklerine göre ilk amirleri tarafından verilecek hassas bir karardır. Beklenen durum işin yapılışında aksaklığa neden olmamak kaydıyla ilk amirlerin yaratıcı düşünce ve davranışlara imkan tanımaları yönündedir.

Tablo 5.23'de görüldüğü gibi astların amirlerine güvenmeleri ile ilgili soruya verilen cevaplar Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesinde astların amirlerine güvendikleri yönünde verilen cevapların toplamı %52.4, güvenmedikleri yönünde verilen cevapların toplamı ise %47.6'dır.

Kamu sektörü işletmesinde çalışan işgörenlerin %71.1'i amirlerine güvendiğini belirtmekte, %28.9'u ise güvenmediklerini belirtmektedirler.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda özel sektör işletmesinde çalışanların hemen hemen yarıya yakınının amirlerine güvenmedikleri görülmektedir. Kamu sektörü işletmesinde ise bu durum daha olumludur.

Astların amirlerine güvenmemesi iş tatminini çok olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Buraya kadar yapmış olduğumuz değerlendirmelerde özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin daha olumsuz düşünceler içinde olmalarının nedenlerinden biride işletme içinde amirlerine güvenmemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 5.23.'de görüldüğü gibi amirlerin hedeflere ulaşmakta çalışanlara destek olmaları ile ilgili soruya verilen cevaplar her iki işletme içinde Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Ama ne yazık ki genel dağılımlara bakıldığında özel sektör için durumun pek başarılı olduğu söylenemez. Özel sektör çalışanlarının bu konuda verdiği olumlu cevaplar %52.3'lük kesimi olumsuz cevaplar ise %47.7'lik kesimi oluşturmaktadır.

Kamu sektöründe çalışanların bu konuda verdikleri cevaplara bakıldığında başarılı yönündeki cevaplar. %71.2'lik kesimi, başarısız yönündeki cevaplar ise %28.8'lik kesimi oluşturmaktadır.

Bu değerlendirmelerin sonucunda özel sektör çalışanlarının hemen hemen yarıya yakını amirlerinin hedeflere ulaşmakta, kendilerine destek olmadıklarını belirtmişlerdir. Kamu sektöründe çalışan işgörenler ise bu konuda daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

Özellikle özel sektör işletmesinde görülen bu olumsuzluğun çalışanların iş tatmininin düşüreceği dolayısıyla da işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyeceği gerçektir.

Tablo 5.23’de görüldüğü gibi kamu sektöründe çalışanlar amirlerinin sorunlara yapıcı yaklaşımları ve çözümüne yardımcı olmaları konusunda daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Kamu sektöründe çalışanların %70.2’si bu konuda amirlerini başarılı bulmaktadır. %29.8’i ise başarısız bulmaktadır. Özel sektörde çalışanların %51.2’si bu konuda amirlerini başarılı bulmaktadır. %48.8’i ise başarısız bulmaktadır. Özel sektör işletmesinde çalışanların hemen hemen yarıya yakını bu konuda da amirlerini başarısız bulmaktadırlar.

Özellikle özel sektör işletmesinde amirlerin tutumları ile ilgili ciddi sıkıntıların olduğu gerçektir. Doğal olarak bu durum iş tatmini açısından büyük bir olumsuzluktur.

Tablo 5.23’de görüldüğü gibi amirlerin yeterli vasıfta olması ile ilgili soruya verilen cevaplar her iki işletme içinde Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımlarına bakıldığında özel sektör çalışanlarının amirlerinin yeterli vasıfta oldukları yönünde vermiş oldukları cevapların toplamı %60.5’tir. Amirlerinin yeterli vasıfta olmadıklarını düşünenlerin oranı ise %39.5’dir.

Kamu sektöründe çalışanlardan amirlerinin yeterli vasıfta olduğunu düşünenlerin oranı %71.2, düşünmeyenlerin oranı ise %28.8’dir.

Bu değerlendirmeler sonucunda her iki işletmede çalışan işgörenlerin büyük bölümünün amirlerinin yeterli vasıfta olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Burada dikkat çekici bir nokta amirlerle ilgili değerlendirmelerde özel sektör işletmesinde olumlu yönde verilen cevapların amirlerin vasıfları ile ilgili soruya verilen cevapta en yüksek oranda olmasıdır. İlk anda bu durum olumlu gibi görüle de pek olumlu olmadığı gerçektir. Çünkü bunun anlamı özel sektör işletmesinde çalışanların %60.5’i amirlerini yeterli vasıfta görmelerine rağmen, amirlerinin hedeflere ulaşmakta çalışanlara destek olmasında, sorunlara yapıcı yaklaşımlar geliştirmelerinde %50’ler



civarında bir kısmı amirlerini başarılı bulmaktadır. Bu durum özel sektör işletmesinde amirlerin astlarının sıkıntılarına yeteri kadar ilgi göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.23’de görüldüğü gibi amirlerin iş yükünü eşit dağıtması ile ilgili soruya verilen cevaplar özel sektör işletmesinde Pek Başarılı Değil seçeneğinde kamu sektörü işletmesinde ise Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesinde çalışanların %43.0’i amirlerinin iş yükünü eşit dağıttığını düşünmekte %57.0’ı ise amirlerinin iş yükünü eşit dağılmadığını düşünmektedir.

Kamu sektörünün işletmesinde çalışanların ise %62.6’sı amirlerinin iş yükünü eşit dağıttığını düşünmekte, %37.4’ü amirlerinin iş yükünü eşit dağılmadığını düşünmektedir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda kamu sektörü işletmesinin iş yükünü eşit dağıtmak konusunda daha başarılı olduğu görülmektedir.

Amirlerin iş yükünü eşit dağılmakta ki başarı veya başarısızlığı işgörenler arasında doğabilecek çatışmalar açısından oldukça önemlidir. Bu sebepten dolayı oluşabilecek eşitsizliği algılayan işgören çatışma ortamında uyumsuz davranışlar sergilemeye eğilimlidir. Bu durum aynı zamanda işden ve işletmeden duyulan tatmini olumsuz yönde etkileyebilir.

Tablo 5.23’de görüldüğü gibi amirlerin astlarının fikirlerini dinlemesi ve birlikte karar almayı desteklemesi ile ilgili cevaplar her iki işletme içinde başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımına bakıldığında ise özel sektör işletmesinde çalışanların amirlerin fikirlerini dinledikleri ve birlikte karar almayı destekledikleri yönündeki cevapların toplamı %54.6, amirlerinin fikirlerini dinlemedikleri ve birlikte karar almayı

desteklemedikleri yönündeki cevapların toplamı ise %45.4'tür.

Kamu sektörü işletmesinde çalışanların ise %69.2'si amirlerinin fikirlerini dinledikleri ve birlikte karar almayı desteklediklerini düşünmektedir. %30.8'i ise düşünmemektedir.

Bu değerlendirmeler sonucunda kamu sektörü işletmesinde çalışan işgörenler amirlerini kendi fikirlerini dinleme ve birlikte karar alma konusunda daha başarılı bulmaktadırlar.

Amirlerin astlarının fikirleri dinlemesi ve birlikte karar almayı desteklemesi katılımı artırarak işgörenlerin iş tatminini yükseltmektedir.

Tablo 5.23'de görüldüğü gibi amirlerin astlarına güvenmeleri ile ilgili soruya verilen cevaplar Başarılı ve Pek Başarılı değil seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesinde çalışanların amirlerin astlarına güvenmeleri ile ilgili soruya verdikleri olumlu yöndeki cevapların toplamı %48.8'dir. Olumsuz yöndeki cevapların toplamı %51.2'dir.

Kamu sektörü işletmesinde ise amirlerin astlarına güvenmeleri ile ilgili soruya verdikleri olumlu yöndeki cevapların toplamı %78.8, olumsuz yöndeki cevapların toplamı ise %21.2'dir.

Bu değerlendirmeler sonucunda, kamu sektörü işletmesinde çıkan sonucun daha olumlu olduğu görülmektedir.

Amirlerin astlarına güvenmemeleri işgörenlerin iş tatmini açısından oldukça önemlidir. Kendisine güvenilmediğini düşünen bir işgörenin yaptığı işlerde tedirgin olması kaçınılmazdır. Bu durum işgören üzerinde büyük olumsuzluk yaratarak onun işe karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır.

Tablo 5.23’de görüldüğü gibi amirlerin yapılan işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde davranmaları ile ilgili cevaplar özel sektör işletmesinde Başaralı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların seçeneklere genel dağılımlarına bakıldığında özel sektörde çalışanlardan amirlerinin yaptıkları işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde davrandıklarını düşünenlerin oranı %33.7’dir. Amirlerinin yaptıkları işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde davranmadıklarını düşünenlerin oranı ise %66.3’tür.

Kamu sektöründe çalışan işgörenlerin vermiş oldukları cevaplara bakıldığında ise amirlerinin yaptıkları işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde davrandıklarını düşünenlerin oranı %64.4’dür. Amirlerinin yaptıkları işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde davranmadıklarını düşünenlerin oranı ise %35.6’dır.

Bu değerlendirmeler sonucunda kamu sektöründe çıkan sonucun daha olumlu olduğu görülmektedir.

Amirlerin yapılan işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde davranmaları (övme, onaylama, takdir etme) işgörenlerin iş tatminine ulaşması açısından oldukça önemlidir. Kendinin takdir edildiğini hisseden işgören yaptığı işlerde daha gayretli olma eğilimindedir. Bu durum onun için sosyal bir ödül niteliği taşımaktadır.

İş tatmini açısından işgörenlerin moral düzeylerinin önemi dikkate alındığında bu konuda amirlerin daha yapıcı olmaları gerektiği sonucuna varılır.

Tablo 5.24. Ücret ve diğer sosyal haklar ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı

	Son Derece Başarılı		Çok Başarılı		Başarılı		Pek Başarılı Değil		Hiç Başarılı Değil	
	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %
Ücretin enflasyona göre ayarlanması	1.2	5.8	3.5	1.9	18.6	13.5	34.9	40.4	41.9	38.5
Eşit işe eşit ücret verilmesinde	1.2	2.9	1.2	1.0	16.3	10.6	44.2	39.4	37.2	46.2
Maaş ve diğer ücretlerin yeterliliğinde	5.8	13.5	4.7	5.8	31.4	34.6	34.9	23.1	23.3	23.1
Çalışanlara sağlık konularında sağlanan imkanlarda	0.0	12.5	2.3	6.7	29.1	42.3	32.6	26.0	36.0	12.5
Emeklilikte sağlanan maddi ve sosyal haklarda	1.2	3.8	3.5	2.9	34.9	32.7	29.1	26.0	31.4	34.6
İş güvencesi olması	3.5	7.7	3.5	8.7	27.9	41.3	36.0	24.0	29.1	18.3
Çalışanların başarılarını teşvik edici özendirme ve ödüllendirme çalışmalarında	1.2	5.8	4.7	1.0	8.1	17.3	40.7	28.8	45.3	47.1

Tablo 5.24’de görüldüğü gibi her iki işletme içinde ücretin enflasyona göre ayarlanması ile ilgili soruya verilen cevaplar büyük oranda Pek Başarılı Değil ve Hiç Başarılı Değil seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör işletmesinde çalışanların ücretin enflasyona göre ayarlanması ile ilgili olarak başarısız yönünde vermiş olduğu cevapların toplamı %76.8’lik kesimi oluşturmaktadır.

Kamu sektöründe çalışanların ise ücretin enflasyona göre ayarlanması ile ilgili bu soruya verdikleri başarısız yönündeki cevapların toplamı %78.9’dur.

Her iki işletmede çalışanların büyük bölümü işletmelerini ücretin enflasyona göre ayarlanması konusunda başarısız bulmaktadır. Bu durum iş tatmini ve çalışma ortamına uyumun boyutları bölümünde ücret konusunda anlatıldığı gibi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde farklılık göstermektedir. Ülkemiz gelişmekte olan ülkeler arasında düşünüldüğünde böyle bir sonuçla karşılaşmanın normal olduğu söylenebilir. Aynı şekilde anket çalışmasının bireysel görüşme yöntemi ile yapıldığı işgörenlerinde özellikle bu konuda oldukça şikayetçi oldukları gözlenmiştir.

Tablo 5.24’de görüldüğü gibi eşit işe eşit ücretin verilmesi ile ilgili soruya verilen cevaplar ücretin enflasyona göre ayarlanması ile ilgili soruya verilen cevaplarda olduğu gibi Pek Başarılı değil ve Hiç Başarılı değil seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Özel sektör işletmesinde çalışanların eşit işe eşit ücret verilmesi ile ilgili soruya verdikleri başarısız yönündeki cevapların toplamı %81.4’tür.

Kamu sektörü işletmesinde çalışanların eşit işe eşit ücret verilmesi ile ilgili soruya verdikleri başarısız yönündeki cevapların toplamı ise %85.6’dır.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda dikkat çekici bir nokta eşit işe eşit ücret verilmesi ile ilgili soruya verilen başarısız yönündeki yanıtların yüzde değerinin, ücretin enflasyona göre ayarlanması sorusunda verilen başarısız yanıtlarının yüzde değerinden

daha fazla olmasıdır. Bu durum işgörenlerin ücret adaletsizliğine gösterdikleri tepkinin düşük ücrete gösterdiği tepkiden daha çok olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 5.24’de görüldüğü gibi her iki işletmede çalışanların maaş ve diğer ödemelerin yeterliliği ile ilgili bu soruya verdikleri cevaplar; Başarılı ve Pek Başarılı Değil seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör işletmesinde çalışanların maaş ve diğer ödemelerin yeterliliği ile ilgili bu soruya verdikleri başarılı yönündeki cevapların toplamı %41.9, başarısız yönünde verdikleri cevapların toplamı ise %58.1’dir.

Kamu sektöründe çalışanların maaş ve diğer ödemelerin yeterliliği ile ilgili bu soruya verdikleri başarılı yönündeki cevapların toplamı %53.9, başarısız yönündeki cevapların toplamı ise %46.1’dir.

Her iki işletme çalışanlarında maaş ve diğer ödemelerin yeterliliğinde işletmelerini başarılı buldukları söylenemez, bununla beraber kamu sektöründe çalışan işgörenlerin maaş ve diğer ödemelerin yeterliliği ile ilgili vermiş olduğu cevaplar daha olumludur.

Sonucun bu şekilde çıkmasında kamu sektöründe çalışan işgörenlerin çalışma sürelerinin daha fazla olmasının etkisi olduğu düşünülmektedir. Daha öncede üzerinde durduğumuz gibi çalışma süresiyle orantılı olarak işgörenlerin işlerinde elde ettiği yararlar, hem maddi hem de sosyal açıdan artmaktadır. Bu durumun iş tatmininde olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Tablo 5.24’de görüldüğü gibi özel sektör işletmesinde çalışanların sağlık konularında sağlanan imkanlar ile ilgili verdikleri cevaplar; Hiç Başarılı Değil seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Kamu sektöründe çalışan işgörenlerin sağlık konularında sağlanan imkanlar ile ilgili verdikleri cevaplar Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Her iki işletmede çalışanların vermiş oldukları cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesinde çalışanların %31.4’ü işletmelerini bu konuda

başarılı bulmakta, %68.6'sı başarısız bulmaktadır. Kamu sektörü işletmesinde çalışanların ise %61.5 işletmelerini sağlık konusunda sağlanan imkanlara göre başarılı bulmakta %38.5'i başarısız bulmaktadır.

Bu değerlendirmeler sonucunda kamu sektörü işletmesi özel sektör işletmesine kıyasla çalışanlarına sağlık konularında sağlanan imkanlar hususunda daha başarılı olduğu görülmektedir.

İşletmelerde yapmış olduğumuz anket çalışması esnasında kamu sektörü işletmesinde bir doktor ve bir hemşireden oluşan küçük bir sağlık kabininin var olduğu tesbit edilmiştir. Çalışanların aileleri de bu imkandan yararlanabilmektedirler.

Sonuç olarak böyle bir uygulamanın yaratmış olduğu kazançlar açıktır. Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar bu durumdan oldukça memnundur. Doğal olarak bu memnuniyet işletmeden duyulan genel memnuniyetle doğru orantılıdır ve iş tatmininde olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Tablo 5.24'de görüldüğü gibi her iki işletmede çalışanların emeklilikte sağlanan sosyal haklar ile ilgili vermiş oldukları cevaplar çok benzeşmektedir. Cevapların şıklara yüzde dağılımında hemen hemen aynıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde her iki işletmede çalışanlar emeklilikte sağlanan maddi ve sosyal haklara göre şirketlerini orta düzeyde başarılı bulmaktadırlar.

Tablo 5.24'de görüldüğü gibi özel sektör çalışanlarının iş güvencesi ile ilgili soruya verdikleri cevaplar Pek Başarılı Değil seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Kamu sektöründe çalışanların bu soruya verdikleri cevaplar ise Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesi çalışanlarının iş güvencesi ile ilgili soruya verdikleri başarılı yönündeki cevapların toplamı %34.9, başarısız yönündeki cevapların toplamı ise %65.1'dir.

Kamu sektörü işletmesinde çalışanların iş güvencesi ile ilgili soruya verdikleri başarılı yönündeki cevapların toplamı %57.7, başarısız yönündeki cevapların toplamı ise %42.3'tür.

Bu değerlendirmeler kamu sektöründe çalışan işgörenlerin iş güvencesinin daha çok olduğunu göstermektedir. Gerçekten de kamu sektöründe çalışan işgörenlerin tercih sebeplerinden biride iş güvencesinin olmasıdır.

Tablo 5.24'de görüldüğü gibi çalışanların başarılarını teşvik edici özendirme ve ödüllendirme çalışmaları ile ilgili soruya verilen cevapların her iki işletme içinde Pek Başarılı Değil ve Hiç Başarılı Değil seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Cevapların genel dağılımlarına bakıldığında özel sektörde çalışanlardan, başarıyı teşvik edici ve ödüllendirici çalışmalarda işletmenin başarısız olduğunu düşünenlerin toplamı %86.0'dır.

Kamu sektöründe çalışanlardan ise, başarıyı teşvik edici ve ödüllendirici çalışmalarda işletmenin başarısız olduğunu düşünenlerin toplamı %75.9'dur.

Bu değerlendirmeler sonucunda her iki işletmede çalışanların büyük bölümünün başarılarını teşvik edici ve ödüllendirici çalışmalarda işletmelerinin başarısız olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Çıkan bu sonuçların beklenen durumdan uzak olduğu açıktır. Başarıyı teşvik edici ve ödüllendirici çalışmalarının iş tatmini ve iş performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu teorik bilgilerin verildiği bölümde anlatılmıştı.

Özellikle özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerde gözlediğimiz işletmeden duyulan genel memnuniyetsizliğin sebeplerinden birinin de bu konudan kaynaklandığı düşünülmektedir.



Tablo 5.25. Eğitim ve mesleki yükselme olanakları ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel	Kamu
	Sektör %	Sektörü %	Sektör %	Sektörü %	Sektör %	Sektörü %	Sektör %	Sektörü %	Sektör %	Sektörü %
Gerektiğinde yeterli ve kaliteli mesleki eğitim verilir	5.8	7.7	26.7	35.6	17.4	15.4	34.9	24.0	15.1	17.3
Bölümünde terfi olanakları doğduğunda yetenekli ve çalışkan kimseler tercih edilir	5.8	12.5	25.6	30.8	33.7	12.5	17.4	26.9	17.4	17.3
Bu işletmede iyi çalışan herkes için yükselme imkanı vardır	3.5	8.7	19.8	34.6	29.1	11.5	29.1	23.1	18.6	22.1
Bilgi ve yeteneklerim belirlenip geliştirilir	2.3	5.8	18.6	33.7	30.2	22.1	22.1	25.0	26.7	13.6
Düzenlenen eğitim programlarına katılacak personelin seçiminde ve terfilerde adil davranılır	4.7	6.7	15.1	27.9	31.4	14.4	25.6	26.9	23.3	24.0

Tablo 5.25’de görüldüğü gibi özel sektör çalışanlarının eğitim olanakları ile ilgili soruya verdikleri cevaplar; Katılıyorum ve Katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerden işletmelerinin gerektiğinde yeterli ve kaliteli mesleki eğitim verdiğini düşünenler %26.7’lik kesimi, düşünmeyenler ise %34.9’luk kesimi oluşturmaktadır, geriye kalanlar ise bu konuda kararsızdırlar. Bu durum özel sektör işletmesinin eğitim çalışmaları konusunda orta düzeyde veya pek başarılı olmadığını göstermektedir.

Kamu sektöründe çalışanların eğitim olanakları ile ilgili soruya verdikleri cevaplar ise zıt yöndedir. Kamu sektöründe çalışan işgörenlerin %35.6’sı işletmelerinin gerektiğinde yeterli ve kaliteli mesleki eğitim verdiğini, %24.0’ı ise vermediğini düşünmektedir. Geriye kalanlar ise bu konuda kararsızdır.

Her iki işletme içinde eğitim çalışmaları ile ilgili bu sonuçlar başarılı görülmesede, kamu sektörü işletmelerinde, özel sektör işletmesine göre daha olumludur.

Teorik bilgilerin verildiği bölümde üzerinde durduğumuz gibi eğitim çalışmaları için gerekleri ile işgörenin özelliklerinin işgören aleyhine bozulduğu zaman zorunluluk olmaktadır. Gerektiğinde verilmeyen mesleki eğitim işgörenin ise karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilir. Özel sektör işletmesinin eğitim çalışmalarında ki başarısızlığı ve aynı zamanda işgörenlerin işletmeden duydukları genel memnuniyet düzeyleri ve işten hoşlanma düzeylerinin düşük olması bu noktada oldukça dikkat çekicidir.

Tablo 5.25’de görüldüğü gibi terfi imkanı doğduğunda yetenekli ve çalışkan kimselerin tercih edilip edilmediğini belirlemeye yönelik hazırlanmış bu soruya özel sektör işletmesinde çalışanların vermiş olduğu cevaplar %33.7 ile Kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Kamu sektörü işletmesinde çalışanları ise %30.8’i terfi imkanı doğduğunda yetenekli ve çalışkan işgörenlerin tercih edileceğini belirtmişlerdir.

Cevapların genel dağılımları dikkate alındığında ise her iki işletmesinde bu konuda başarılı olmadıkları görülmektedir. Bununla beraber kamu sektörü işletmesinin özel

sektör işletmesine göre nisbeten daha iyi durumda olduğu gözlenmiştir.

İşletmenin türü veya faaliyetleri ne olursa olsun personelini yükselme imkanlarının adil ve iş performansına göre olacağına inandıramayan bir işletmenin; çalışanlarının iş tatminlerini yüksek tutmakta pek başarılı olabileceği düşünülemez.

Çalışmamızda teorik bilgilerinin verildiği bölümde ayrıntılı olarak anlattığımız yükselme imkanı; adil ve iş performansına bağlı olduğunda başarılı olmakta işgören içinde hem maddi hem de psikolojik ödül niteliği taşımaktadır.

Tablo 5.25'de görüldüğü gibi özel sektör işletmesinde çalışanların yükselmenin çalışma performansı ile ilişkisinin sorulduğu bu soruya verdikleri cevaplar, seçeneklere oldukça yaygın şekilde dağılmaktadır. Özel sektör işletmesinde çalışanların %23.3'ü yükselmenin çalışma performansı ile ilişkili olduğunu düşünmekte, %47.7'si düşünmemektedir. Geriye kalanlar bu konuda kararsızdır.

Kamu sektöründe çalışanlardan yükselmenin çalışma performansı ile ilişkili olduğunu düşünenlerin oranı %43.3., düşünmeyenlerin oranı ise %45.2'dir. Geriye kalanlar ise bu konuda kararsızdır.

Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda her iki işletmesinde çalışanlarını yükselmenin iş performansı ile ilişkili olduğuna, yani iyi çalıştıkları takdirde yükseltilerek ödüllendirileceklerine inandıramadıkları görülmektedir.

Ortaya çıkan bu sonucun işgörenlerin iş tatminlerini olumsuz etkileyeceği kesindir. Teorik bilgiler ile ilgili bölümde birçok kere üzerinde durduğumuz ve özellikle iş tatmini açısından oldukça önemli olan yükselmenin iş performansına bağlı olmasının gerekliliğinin, gerçek uygulamalarda bu kadar olumsuz olması düşündürücüdür.

Tablo 5.25'de görüldüğü gibi bilgi ve yeteneklerin belirlenip geliştirilip geliştirilmediğini belirlemeye yönelik hazırlanmış bu soruya özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin vermiş olduğu cevaplar, %30.2 ile Kararsızım seçeneğinde

yoğunlaşmaktadır. Kamu sektöründe çalışanların vermiş oldukları cevaplar ise Katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Cevapların genel dağılımına bakıldığında ise her iki işletmeninde işgörenlerin bilgi ve becerilerinin belirlenip geliştirilmesi konusunda pek başarılı olmadıkları görülmektedir.

Bizce bu konuda her iki işletmede büyük yanlış içindedir. İster özel sektör işletmesi olsun, isterse kamu sektörü işletmesi olsun rekabetin gün geçtikçe kızıştığı günümüzde bu rekabetten galip çıkmanın en önemli faktörlerinden biride insan kaynaklarına yapılan yatırımdır. Konuya bu açıdan bakıldığında işletme personelinin bilgi ve yeteneklerini belirleyip geliştirmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu tip çalışmalar aynı zamanda işgörenlerin iş tatmin düzeylerininide artırır. Kendisine önem verildiğini, yatırım yapıldığını düşünen personelin işinde daha gayretli olacağı gerçektir.

Tablo 5.25’de görüldüğü gibi özel sektör çalışanlarının düzenlenen eğitim programlarına katılacak personelin seçiminde ve terfilerde adil davranılıp davranılmadığını belirlemeye yönelik hazırlanmış bu soruya verdikleri cevaplar; Kararsızım ve Katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Kararsızım cevabı verenler %31.4’lük bölümü, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabı verenler ise %48.9’luk bölümü oluşturmaktadır. Bu konuda kararsız olanların oldukça yüksek bir bölümü oluşturması işgörenlerin terfilerde ve eğitim çalışmalarına katılacak personelin seçiminde nelerin dikkate alındığını bilmemelerinden veya bu konuda şüphelerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Her iki durumda istenen durumlar değildir. Terfilerde ve eğitim çalışmalarına katılımlarda seçim kriterinin açık olmaması iş performansını ve iş tatminini olumsuz etkiler. Aynı şekilde özel sektör çalışanlarının katılmıyorum yönünde verdiği cevaplarda oldukça yüksek bir bölümü oluşturmaktadır. Bu durum çalışanların terfilerde ve eğitim programlarına katılacak personelin seçiminde adaletsizlik olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu durum da iş tatmini ve iş performansının olumsuz etkileyeceği açıktır.

Kamu sektöründe çalışan işgörenlerin bu soruya verdikleri cevaplara bakılacak olursa onların genelde Katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir %50.9. Bu oran yeterli görülmesede özel sektörle kıyaslandığında daha olumludur.

Tablo 5.26. Çalışma grubu ile ilgili sorulara verilen cevapların genel dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel	Kamu
	Sektör %	Sektörü %	Sektör %	Sektörü %	Sektör %	Sektörü %	Sektör %	Sektörü %	Sektör %	Sektörü %
Ben bu ekibin bir parçasıyım	27.9	38.5	51.2	49.0	9.3	9.6	9.3	2.9	2.3	0.0
Birim içi iyi ilişkilerimiz vardır	15.1	31.7	54.7	55.8	17.4	5.8	8.1	6.7	4.7	0.0
Birimler arası iyi ilişkilerimiz vardır	9.3	26.0	45.3	49.0	20.9	13.5	19.8	10.6	4.7	1.0
Tüm çalışanlar bilgi ve birikimlerini paylaşırlar	2.3	18.3	25.6	44.2	31.4	16.3	31.4	17.3	9.3	3.8
Çalışanlar arasında iş dışında da iyi ilişkiler vardır	11.6	17.3	41.9	50.0	23.3	15.4	15.1	12.5	8.1	4.8
Tüm çalışanlar işlerindeki sorumlulukları bilirler	10.5	16.3	43.0	55.8	20.9	9.6	19.8	12.5	5.8	5.8
Gerektiğinde rahatlıkla yardım alabilirim	9.3	20.2	48.8	52.9	18.6	9.6	19.8	16.3	3.5	1.0

Tablo 5.26'da görüldüğü gibi her iki işletmede çalışanların çalışma grubuna bağlılık ile ilgili bu soruya verdikleri cevaplar; Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Özel sektör işletmesinde çalışanlardan ben bu ekibin parçasıyım yönünde cevap verenlerin toplamı %79.1'dir.

Kamu sektöründe çalışanlardan ben bu ekibin parçasıyım yönünde cevap verenlerin toplamı ise %87.5'dir.

Ben bu ekibin parçasıyım yönünde cevap verenlerin her iki işletmede de bu derece yüksek çıkması çalışma grubuna bağlılık yönünden oldukça önemlidir. Bu durumun çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

Tablo 5.26'da görüldüğü gibi birim içi iyi ilişkiler ile ilgili soruya verilen cevaplar Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

Özel sektör işletmesinde çalışanlardan birim içi iyi ilişkilerinin olduğu yönünde cevap verenlerin toplamı %69.8'dir.

Kamu sektörü işletmesinde çalışanlardan birim içi iyi ilişkilerinin olduğu yönünde cevap verenlerin toplamı ise %87.5'dir. Kamu sektöründe çalışan işgörenler birim içi iyi ilişkilerinin olması konusunda daha başarılıdırlar.

Bu durum her iki işletme içinde çıkabilecek bireyler arası çatışmaların az olacağını göstermektedir. Aynı zamanda işletme içinde iletişim yapısında olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. İşgörenler çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurduklarında daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşacağı ve bu durumunda iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Tablo 5.26'da görüldüğü gibi her iki işletme çalışanlarının da birimler arası iyi ilişkiler ile ilgili soruya verdikleri cevaplar Katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Özel sektör işletmesinde çalışanlardan birimler arası iyi ilişkilerinin olduğu yönünde cevap verenlerin toplamı %54.6'dır.

Kamu sektörü işletmesinde çalışanlardan birimler arası iyi ilişkilerinin olduğu yönünde cevap verenlerin toplamı %75.0'dır.

Kamu sektörü işletmesinde çalışanların özel sektör işletmesinde çalışanlara göre birimler arası daha iyi ilişkilerinin olduğu gözlenmektedir.

Özellikle özel sektör işletmesinde çıkan sonucun başarılı bir sonuç olmadığı açıktır. Günümüzde birbirinin müşterisi olarak algılanan işletme içi bölümlerin, arasında böyle bir kopukluğun olması işletmenin başarısı açısından olumsuz bir durumdur. Aynı şekilde bu durumun çalışanların performansı ve iş tatmini üzerinde de olumsuzluklar yaratacağı gerçektir.

Tablo 5.26'da görüldüğü gibi özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin bilgi birikimlerini paylaşıp paylaşmadıklarını belirlemeye yönelik bu soruya verdikleri cevaplar; Kararsızım ve Katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör çalışanlarından çalışma arkadaşlarının bilgi birikimlerini paylaşıp paylaşmadığını bilmediklerini veya bu konuda şüpheleri olduklarını belirtenlerin oranı %31.4'tür. Bu durum istenen bir durum değildir ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Aynı şekilde çalışma arkadaşlarının bilgi birikimlerini paylaşmadıklarını düşünenlerin oranıda %31.4'tür. Bu sonuç ise tamamen çalışanlar arasındaki güvensizliğin göstergesidir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda özel sektörde çalışan işgörenlerin takım çalışmaları, proje çalışmaları ve hatta günlük rutin çalışmalarda bile güvene dayalı ilişkiler kurmakta zorlanacaklarını düşünmekteyiz. Bu şartlar altında çalışma ortamına uyumda

türlü problemlerin olması kaçınılmazdır. Oluşabilecek bu problemler iş tatmininde olumsuz yönde etkiliyecektir.

Kamu sektöründe çalışanlardan arkadaşlarının bilgi birikimlerini paylaştıklarını düşünenlerin oranı ise %62.5'dir. Bizce bu oran özel sektörle karşılaştırıldığında olumlu olmasına rağmen yeterli değildir.

Tablo 5.26'da görüldüğü gibi çalışanlar arasında iş dışında da iyi ilişkilerin olup olmadığını belirlemeye yönelik hazırlanmış bu soruya verilen cevaplar her iki işletme içinde, Katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Özel sektör çalışanlarından iş dışında da çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilerinin olduğunu belirtenlerin toplamı %53.5'tir. Kamu sektörü çalışanlarının bu konuda olumlu yönde verdikleri cevapların toplamı ise %67.3'tür.

Çalışanların arasında iş dışında da iyi ilişkilerin olması iş tatmini açısından çok öncelikli bir konu olmamasına rağmen etkisinin olmadığıda söylenemez.

İşgörenlerin bireysel olarak veya aileleriyle birlikte iş dışında da iyi ilişkilerinin olması aralarındaki dayanışma hissini arttırmaktadır. İşletme içinde biçimsel olmayan grup oluşumlarında etkili olan bu durum, işletmenin biçimsel olmayan grupları olumlu yönde kullanması ile iş tatminini de artırıcı yönde etkili olabilir. Aynı zamanda bu tür ilişkiler işgörelere sosyal tatmin imkanı sağlar. Günümüzde bir çok işletme çalışanlarının arasında iş dışında da iyi ilişkiler kurabilmek ve işletmeyi büyük bir aile havasına sokabilmek için birçok sosyal aktivite düzenleme eğilimindedir. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi bu tür ilişkilerin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi gözlenemese de dolaylı olarak etkisi yabana atılamaz.

Tablo 5.26'da görüldüğü gibi her iki işletmede çalışanların işgörenlerin işlerindeki sorumluluklarının bilincinde olup olmadığını belirlemeye yönelik bu soruya verdikleri



cevaplar Katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör çalışanlarının %53.5'i çalışma arkadaşlarının işdeki sorumluluklarının bilincinde olduğunu belirtmişlerdir.

Kamu sektöründe çalışan işgörenlerin ise %72.1'i çalışma arkadaşlarının işdeki sorumluluklarının bilincinde olduğunu belirtmiştir.

Verilen bu cevaplar doğrultusunda kamu sektörü işletmesinde çalışan işgörenlerin işlerindeki sorumluluk bilinci konusunda daha başarılı oldukları gözlenmektedir.

Sorumluluklarını yerine getirmeyen personel her zaman işletme içinde problem kaynağı olmaktadır. Çünkü bu tür personel yapması gereken işleri yapmadığı için çalışma arkadaşlarının üzerine daha çok iş yükü düşmektedir. Diğer işgörenlerde oluşacak aşırı iş yükü ve psikolojik olarak bu durumdan duyulan rahatsızlık çatışmaya sebep olabilmektedir. Çalışma grubu içinde oluşan bir çatışmanın, çalışma ortamına uyumu dolayısı ile iş tatmin düzeyini düşüreceği düşünülmektedir.

Sorumluluğunu bilmeyen personelin yaratabileceği başka bir olumsuzlukta, diğer işgörenlerin bu işgörene ayak uydurmalarıdır. Yani onlarda yapmaları gereken işleri aksatmaya başlarlar ve bu durum zaman içinde alışkanlık halini alır. İşletme içinde çalışanların tümüne yayılabilecek bu sorumsuzluk duygusu yukarıda anlatılan ilk durumdan daha olumsuzdur.

Tablo 5.26'da görüldüğü gibi her iki işletme içinde işgörenlerin gerektiğinde çalışma arkadaşlarından rahatlıkla yardım alıp alamadıklarını belirlemeye yönelik bu soruya verilen cevaplar Katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesinde çalışanlardan gerektiğinde yardım alabildiklerini belirtenlerin toplamı %58.1'dir. Kamu sektöründe ise bu oran %73.1'dir.

Çıkan sonuçlar doğrultusunda kamu sektöründe çalışan işgörenlerin yardımlaşma konusunda daha başarılı oldukları gözlenmektedir.

İşgörenlerin gerektiği zaman çalışma arkadaşlarından yardım alabilmelerinin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi gözlenemesede dolaylı olarak etkisinin olmadığıda söylenemez. Gerektiğinde yardım alabileceğini bildiği bir çalışma grubunda bulunmak herkes için rahatlatıcı bir durumdur. Böyle bir ortamda bulunmanın çalışma ortamına uyumu arttıracığı da gerçektir.

Tablo 5.27’de görüldüğü gibi her iki işletmede çalışanların yaptıkları işlerin açık ve net biçimde tanımlanmasında işletmelerinin veya amirlerinin başarı düzeyini belirlemeye yönelik hazırlanmış bu soruya verdikleri cevaplar; Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların seçeneklere genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesinde çalışanların başarılı yönünde vermiş oldukları cevapların toplamı %64.0’dır. Kamu sektörü işletmesinde çalışanların ise yaptıkları işin açık ve net biçimde tanımlanmış olmasında toplam olarak %71.2’lik bölümü işletmelerini başarılı bulmaktadırlar.

Yapılacak işlerin açık ve net biçimde tanımlanmış olması doğabilecek rol çatışmalarını ve rol belirsizliklerini engellemektedir. İşlerin yapılmasında meydana gelebilecek kargaşayı azalmaktadır. Aynı zamanda işlerin yapılması için gerekli zamanı, emeği ve üretimde olabilecek kayıpları azaltır. İşgörenlerin yaşadıkları rol çatışmaları ve rol belirsizliklerinin birçok soruna neden olabildiği düşünüldüğünde yapılan işlerin açık ve net biçimde tanımlanmış olması huzurlu bir çalışma ortamı ve iş tatmini sağlamada etkilidir.

Tablo 5.27. İletişim ve rol yapısı ile ilgili soruların verilen cevapların genel dağılımı

	Son Derece Başarılı		Çok Başarılı		Başarılı		Pek Başarılı Değil		Hiç Başarılı Değil	
	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %
Yaptığım işin açık ve net biçimde tanımlanmış olması	7.0	21.2	10.5	9.6	46.5	40.4	24.4	23.1	11.6	5.8
İş yükünün iş saatleri içinde yapılabilir olması	3.5	12.5	12.8	14.4	57.0	65.4	17.4	5.8	9.3	1.9
Çalışanlara yönelik yayın çıkarılması	3.5	13.5	7.0	10.6	43.0	45.2	32.6	24.0	14.0	6.7
İşi yapabilmek için gerekli bilgilerin doğru verilmesi	5.8	13.5	8.1	10.6	46.5	45.2	27.9	24.0	11.6	6.7
Birim içi toplantılar düzenlenmesi	4.7	12.5	9.3	7.7	31.4	32.7	41.9	26.0	12.8	21.2

Tablo 5.27’de görüldüğü gibi her iki işletme çalışanlarının iş yükünün iş saatleri içinde yetişip yetişmediğini belirlemeye yönelik hazırlanmış bu soruya verdikleri cevaplar; Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Özel sektör işletmesinde çalışanların %57.0’i, kamu sektörü işletmesinde çalışanların ise %65.4’ü iş yükünün iş saatleri içinde yapılabiliyor olmasında, işletmelerini başarılı bulmaktadırlar.

Cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör çalışanlarının toplam %73.3’ü işlerinin iş saatleri içinde tamamlanabildiğini belirtmektedir. Kamu sektörü işletmesinde çalışanların ise toplam %92.3’ü işlerinin iş saatleri içinde tamamlanabildiğini belirtmektedir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda her iki işletmede çalışan işgörenlerin bu konuda büyük bir sıkıntı yaşamadıkları görülmektedir.

İş yükünün iş saatleri içinde yapılabilir olması aşırı iş yükünden kaynaklanan zaman baskısı ve işi yetiştirme telaşının yaşanmadığını veya düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durum aynı zamanda aşırı iş yükünden kaynaklanan rol çatışmalarının da yaşanmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak iş yükünün iş saatleri içinde yapılabiliyor olması iş tatmin düzeyinde artırıcı yönde etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 5.27’de görüldüğü gibi her iki işletmede, işgörenlerin çalışanlara yönelik yaygın çıkarılmasında işletmenin başarı düzeyi sorulan bu soruya verdikleri cevaplar; Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Cevapların genel dağılımına bakıldığında özel sektör işletmesinde bu konuda işletmelerini başarılı bulanların toplamı %53.5’dir. Kamu sektörü işletmesinde ise bu oran %69.3’tür. Çalışanlara yönelik yaygın çıkarılmasında kamu sektörü işletmesinin özel sektör işletmesine oranla daha başarılı olduğu gözlenmektedir.

Çalışanlara yönelik yayın çıkarılmasının iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi gözlenemesede dolaylı olarak etkisinin var olduğu düşünülmektedir.

İşgörenlerin işletmenin hedeflerinden, programlarından güncel gelişmelerden haberdar edilmesi onları güdülendirici yönde etkilidir. Dolaylı olarak bu etkinin iş tatminini olumlu yönde arttıracığı düşünülmektedir.

Tablo 5.27'de görüldüğü gibi her iki işletmede çalışanların işi yapabilmek için gerekli bilgilerin doğru verilip verilmediğini belirlemeye yönelik bu soruya verdikleri cevaplar; Başarılı seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların seçeneklere genel dağılımlarına bakıldığında özel sektör işletmesinde çalışanlardan işi yapabilmek için gerekli bilgilerin genellikle doğru verildiğini düşünenlerin toplamı %60.4'tür. Kamu sektörü işletmesinde çalışanların ise toplam %69.3'ü işin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin doğru verildiğini düşünmektedir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda her iki işletmesinde işlerin yapılması için gerekli bilgilerin doğru verilmesinde orta düzeyde başarılı olduğu gözlenmektedir. Bu durumun iletişim yapısından kaynaklanan problemlerden ve amirlerin tutumlarından kaynaklandığını düşünülmektedir.

İş yapabilmek için gerekli bilgilerin doğru verilmesinde meydana gelen kopukluklar hem işletme hem de işgören için zaman ve üretim kaybına neden olur. Eksik veya yanlış bilgiler sonucu işgörenin yapmış olduğu hatalar, moral ve iş tatmin düzeyinde düşüşe neden olabilmektedir.

Tablo 5.27'de görüldüğü gibi özel sektör çalışanlarının birim içi toplantılar düzenlenmesi ile ilgili soruya verdikleri cevaplar Pek Başarılı Değil seçeneğinde %41.9 yoğunlaşmaktadır. Kamu sektörü işletmesinde çalışanların bu soruya verdikleri cevaplar ise, Başarılı %32.7 seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Cevapların genel dağılımına dikkat edildiğinde ise her iki işletme çalışanlarının vermiş olduğu cevapların hemen hemen yarısı birim içi toplantılar düzenlemesinde başarılı olduğu yönünde diğer yarıda başarısız olduğu yönündedir.

Birim içi toplantılar düzenlemesi ile ilgili bu soruya verilen cevaplar bize yine işletmelerin iletişim yapılarının pek etkin olmadığını düşündürmektedir. Teorik bilgilerin verildiği bölümde üzerinde durduğumuz iletişim yapısı ile ilgili problemlerin işletmenin işleyişinde düzensizliğe ve isteklerin yanlış değerlendirilmesine yol açtığı bilinmektedir. Bu tür olumsuzluklar çalışma ortamına uyumu ve iş tatmininin düşürücü yönde etkili olabilmektedir.

#### **4.2. İş Tatmini ve Çalışma Ortamına Uyumla İlgili Faktörlerin Karşılıklı Analizi ve İşletmelerin Karşılaştırması**

Yaptığımız çalışmada teorik bilgiler ve araştırmamızın ihtiyaçları doğrultusunda tesbit ettiğimiz iş tatmini ve çalışma ortamına uyumla ilgili bazı faktörler arasında anlamlı ilişkilerin var olup olmadığını belirlemeye yönelik 20 adet Khi-Kare testi uygulanmıştır.

Uygulanan khi-kare testleri ile ilgili detaylı bilgiler çalışmamızın Ek-C bölümünde ayrıntılı olarak verilmektedir. Çalışmamızın bu bölümünde yapılan khi-kare testlerinin sonuçları üzerinde durulmaktadır.

**- Cinsiyet faktörü ile yapılan işin sosyal statüye uygunluğu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? (bkz Ek-C Tablo 1-2).**

Her iki işletme içinde yapılan khi-kare testlerinin sonuçlarına göre cinsiyet faktörü ile işin sosyal statüye uygun olup olmadığını düşünmek arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**- Eğitim düzeyi ile yapılan işin sıkıcı, monoton ve anlamsız olduğunu düşünmek arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? (Bkz: Ek-C 3-4).**

Her iki işletme içinde yapılan khi-kare testlerinin sonuçlarına göre eğilim düzeyi ile yapılan işin sıkıcı, monoton ve anlamsız olduğunu düşünmek arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**- Çalışma süresi ile işyerine kabulden sonra etkin bir işe alıştırma programından geçmiş olmak veya olmamak arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? (bkz: Ek-C Tablo5-6)**

Her iki işletme içinde yapılan khi-kare testlerinin sonuçlarına göre çalışma süresi ile işyerine kabulden sonra etkin bir işe alıştırma programı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İşgörenlerin işletmeye kabullerinden sonra etkin bir işe alıştırma programından geçmiş olmaları veya olmamaları onların işletmelerinde uzun süreli çalışmalarını veya çalışmamalarını (işten ayrılmamalarını) etkilememektedir. Bizim düşüncemize göre etkin bir işe alıştırma programı, işgörenin özellikle çalışma ortamına uyumunda oldukça önemlidir. İşe alıştırma programının önemli görülmesine rağmen böyle bir program uygulanmadığı zaman işgörenin işden ayrılması beklenemez.

**- İşgörenin bilgi beceri ve kişiliği ile işletmede önemli bir yere sahip olması ile işletmeye kabulünden sonra etkin bir işe alıştırma programlarından geçmiş veya geçmemiş olması arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? (Bkz: Ek-C, Tablo 7-8).**

Her iki işletme içinde yapılan khi-kare testlerinin sonuçlarına göre işgörenin bilgi beceri ve kişiliği ile işletme içinde önemli bir yer edinmesi ile işletmeye kabulünden sonra etkin bir işe alıştırma programından geçmiş olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmeye kabulüyle yeni bir ortama giren işgören, çevresini tanımak ve iş hakkında bilgi edinmek ihtiyacı içindedir. Aynı zamanda çalışma arkadaşları ile tanışmak ve kendini kabul ettirmek ister. İşte bu konumdaki bir işgören için işe alıştırma programı sadece işi öğrenmeye yönelik değil çevresiyle de iyi ilişkiler kurmakta önemli bir fırsattır. Bu iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yönelik yapmış olduğumuz bu analizin sonucu, düşüncelerimizi doğrular niteliktedir.

**- İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile yükselmenin iş performansına bağlı olduğunu veya olmadığını düşünmeleri arasında anlamlı bir ilişki varmıdır? (Bkz: Ek-C, Tablo 9-10).**

Bu iki faktör arasında yapılan khi-kare testlerinin sonuçları işletmelere göre farklılık göstermektedir.

Özel sektör işletmesinde farklı eğitim düzeyindeki işgörenlerin yükselmenin iş performansına bağlı olup olmadığını sorduğumuz soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Şimdiye kadar yapmış olduğumuz analizlerin sonuçlarından da anlaşıldığı gibi özel sektör işletmesinde çalışan işgörenler genellikle yükselmenin iş performansına bağlı olmadığını düşünmektedirler. Bu durum lise mezunları içinde, üniversite mezunları içinde aynı şekildedir.

Kamu sektörü işletmesinde ise durum farklıdır. Yani farklı eğitim düzeyindeki işgörenlerin yükselmenin iş performansına bağlı olup olmadığını sorduğumuz soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kamu sektörü işletmesinde çalışan lise mezunu işgörenler çalışmaya aynı kademedan başlamakta zaman içinde iş performansı daha iyi olanlar postabaşı, vb. görevlere terfi etmektedirler. Üniversite mezunu olan işgörenler ise genelde yükselmeyi iş performansından ziyade siyasi ve benzeri yollarla beklenmektedirler. Bu sebepten dolayı eğitim düzeylerine göre çalışma performansı ile yükselme arasında ki ilişkiyi farklı değerlendirmektedirler.



**- İşletmenin huzurlu bir çalışma ortamı sağlama düzeyi ile işletmeden işgörenlerin duydukları memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki varmıdır? (Bkz: Ek-C, Tablo 11-12).**

Her iki işletme içinde yapılan khi-kare testlerinin sonuçlarına göre işletmenin huzurlu bir çalışma ortamı sağlama düzeyi ile işletmeden duyulan memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışmamızın ana konularından biri olan çalışma ortamına uyum, işletmenin huzurlu bir çalışma ortamı sağlamasıyla doğrudan ilişkilidir. Aynı şekilde işletmeden duyulan genel memnuniyette işe karşı olumlu tutumların gelişmesinde önemli bir etkidir.

Sonuç olarak işletmenin işgörenlerin çalışma ortamına uyumunu sağlamaya yönelik gösterecekleri her türlü gayret işgörenlerin işe karşı olumlu tutumlar geliştirmesinde, etkili olacağı tesbit edilmiştir.

**- İşletmeden işgörenlerin duydukları genel memnuniyet düzeyi ile işgörenlerin işten hoşlanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki varmıdır? (Bkz: Ek-C, Tablo 13-14).**

Her iki işletme içinde yapılan khi-kare testlerinin sonuçlarına göre işgörenlerin işletmelerinden duydukları genel memnuniyet düzeyleri ile işten hoşlanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışmamızda teorik bilgilerin verildiği bölümde işletmeden duyulan genel memnuniyet düzeyi ile işgörenlerin işten hoşlanma düzeyleri arasında olumlu yönde ilişki olduğunu varsayarak birçok yorum yapmıştık. Yaptığımız bu analizin sonucunda böyle bir ilişkinin varlığı istatistiki olarak ortaya konmaktadır. Tesbit edilen bu durumun yaptığımız çalışmayı olumlu yönde desteklediği düşünülmektedir.

**- İşgörenlerin işletmeden duydukları genel memnuniyet düzeyi ile amirlerin yaratıcı düşünce ve davranışlara imkan vermeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? (Bkz: Ek-C, Tablo 15-16).**

Her iki işletme içinde yapılan khi-kare testlerinin sonuçlarına göre işgörenlerin işletmeden duydukları genel memnuniyet ile amirlerin yaratıcı düşünce ve davranışlara imkan vermeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Teorik bilgilerin verildiği bölümde sıkça üzerinde durduğumuz konulardan biride işletmenin başarılı olmasında ve işgörenlerin iş tatmini duymaları konusunda önemli faktörlerden birinde yöneticilerin vasıfları olduğuydu.

Yapmış olduğumuz analiz bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Yöneticilerin işgörenlerin yapıcı düşünce ve davranışlara imkan vermeleri, işletmeden duyulan memnuniyeti artırmakta dolayısı ile işgörenlerin morallerini, iş tatminlerini yükseltmektedir.

**- İşgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme düzeyleri ile çalışma arkadaşları ile iyi bir takım oluşturduklarını düşünüp düşünmemeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? (Bkz: Ek-C, Tablo 17-18).**

Bu iki faktör arasında yapılan khi-kare testlerinin sonuçları işletmelere göre farklılık göstermektedir.

Özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetme düzeyleri ile çalışma arkadaşları ile iyi bir takım oluşturmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Özel sektör işletmesinde çalışan işgörenler genelde kendilerini örgütün bir parçası olarak değerlendirmedikleri halde çalışma arkadaşları ile iyi takım oluşturabildiklerini düşünmektedirler. Bizce bu durum işletmedeki yönetim başarısızlığından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar kendi aralarında uyumlu olmalarına karşın işletmeye karşı

tepki gösterme eğilimindedirler. Doğal olarak işgörenler kendi aralarında uyumlu olsalarda bu onların işlerinden tatmin olmaları için yeterli değildir. Bir işletmenin üst yönetiminden kaynaklanan bu tür olumsuzluklar çalışanların performansını, iş tatminini ve işletmenin başarısını düşürür.

Kamu sektörü işletmesinde ise durum farklıdır. İşgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ile çalışma arkadaşları ile iyi takım oluşturmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bunun anlamı işgörenler hem kendi aralarında hemde işletmeye karşı olumlu tutumlar içindedirler. Doğal olarak bu durum çalışanların performansını, iş tatminini ve işletmenin başarısını arttırıcı yönde etkilidir.

**- İşgörenlerin zaman zaman yaptıkları işin sıkıcı monoton veya anlamsız olduğunu düşünmeleri ile işleri yaparken çalışma arkadaşları ile iyi takım oluşturabilmeleri veya oluşturamamaları arasında anlamlı bir ilişki varmıdır? (Bkz: Ek-C, Tablo 19-20).**

Her iki işletme içinde yapılan khi-kare testlerinin sonuçlarına göre işgörenlerin yaptıkları işin sıkıcı, monoton veya anlamsız olduğunu düşünmeleri ile çalışma arkadaşları ile iyi takım oluşturmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İşgörenlerin çalışma arkadaşları ile iyi takım oluşturabildiklerini düşünmeleri birçok yönden olumlu sonuçlar doğurmasına rağmen işlerin zaman zaman sıkıcı, monoton veya anlamsız olarak değerlendirilmesinde pek etkili olmadığı görülmektedir. Yapılan işin zaman zaman sıkıcı, monoton veya anlamsız olarak değerlendirilmesinde daha çok işin niteliklerinin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamızda iş karakteristikleri modeli adı altında anlatılan yöntem anlamlı bir iş oluşturmada çözüm önerisi olabilir.

### 4.3. İş Tatmini Ölçmeye Yönelik Grup Sorularına Verilen Cevapların Analizi

Tablo 5.28. Gruplanmış sorulara verilen cevapların analizi

GRUPLAR	Özel Sektör (Toplam Anlamlılık)	Kamu Sektörü (Toplam Anlamlılık)	YORUM
Çalışma ortamını değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	3,408	2,857	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar çalışma ortamı ile ilgili daha olumlu cevaplar vermişlerdir.
Yapılan işi veya işleri değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	2,219	1,956	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar yaptıkları işi veya işlerin niteliklerini daha olumlu değerlendirmektedirler.
İşletmenin başarısını değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	3,753	3,192	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar işletmelerini daha olumlu değerlendirmektedirler.
Amirlerin yöneticilik vasıflarını değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	3,426	3,022	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar amirlerinin yöneticilik vasıflarını daha olumlu değerlendirmektedirler.
Ücret ile ilgili faktörleri değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	3,976	3,884	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar ücret ile ilgili faktörleri daha olumlu değerlendirmektedirler.
Sosyal haklar ile ilgili faktörleri değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	3,991	3,627	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar sosyal haklar ile ilgili faktörleri daha olumlu değerlendirmektedirler.
Eğitim çalışmaları ile ilgili faktörleri değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	3,422	3,160	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar, eğitim çalışmaları ile ilgili faktörleri daha olumlu değerlendirmektedirler.
Mesleki yükselme ile ilgili faktörleri değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	3,253	3,105	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar, mesleki yükselme ile ilgili faktörleri daha olumlu değerlendirmektedirler.
Çalışma grubu ile ilgili faktörleri değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	2,596	2,168	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar, çalışma grubu ile ilgili faktörleri daha olumlu değerlendirmektedirler.
İletişim yapısını değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	3,476	3,528	Özel sektör işletmesinde çalışanlar iletişim yapısı ile ilgili faktörleri daha olumlu değerlendirmektedirler.
Rol yapısını değerlendirmeye yönelik verilen cevapların oluşturduğu grub.	3,236	2,842	Kamu sektörü işletmesinde çalışanlar rol yapısı ile ilgili faktörleri daha olumlu değerlendirmektedirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Endüstride işletmeler arası rekabetin artması onları rekabet edebilmek için başarı olasılığının yüksek olduğu ve uzun vadede etkilerinin süreceği yöntemler üzerinde durmaya itmiştir. İşte bu nedenden dolayı işletmeler gün geçtikçe insan kaynaklarına yapılacak yatırımın rekabette üstünlük sağlamak için en etkin yol olduğu fikrini benimsemektedirler.

Bu nedenden dolayı endüstride görülen iş tatmini ve bunun çalışma ortamına uyum ile ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapma ihtiyacı duyduk. Yaptığımız bu çalışmanın bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalar için yol gösterici olacağı düşüncesindeyiz.

Çalışmamızda iş tatmini sadece yapılan işle ilgili bir durum olarak ele alınmamış, hali hazırda çalışan işgörenlerin ve işyerine yeni kabul edilen işgörenin işletmeye kabulüyle başlayan ve onun işine ve işyerine karşı olumlu tutumlar geliştirerek performansını arttırmasına kadar olan bir süreç halinde incelenmiştir.

Yaptığımız çalışmada ilk olarak işgörenlerin bireysel özellikleri, bilgi birikimleri ve benzeri özellikleri üzerinde durulmuştur.

Yaş ile ilgili literatürde karşılaştığımız teorik bilgiler ve araştırmamızın sonuçlarından elde ettiğimiz bilgiler birbirini doğrular niteliktedir. Genç işgörenlerin genel olarak iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durum onların birçok beklenti içinde olmalarından ve işin getirmiş olduğu yararlardan kıdemli işgörenler kadar yararlanamıyor olmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırmamızda dikkat çeken bir nokta özel sektör işletmesinin genelde genç işgörenlerle çalışmakta olduğu ve bu durumun iş tatminini olumsuz yönde etkilediğidir.

Araştırma yaptığımız özel sektör işletmesinde gözlediğimiz gibi ülkemizde birçok özel sektör işletmesinde, özellikle işletme içi işgörenler genç ve deneyimsiz işgörenlerden oluşmaktadır. Bu işgörenler çoğunlukla asgari ücret karşılığında çalışmaktadırlar. Bu

durumun işgören maliyetlerinin düşmesinde etkili olmasına rağmen araştırmamızda tesbit ettiğimiz birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir.

Yaş ile doğru orantılı olarak iş tecrübesi ve kıdem artması ile işe karşı daha olumlu tutumların da arttığı gözlenmiştir. Özellikle kamu sektörü işletmesinde bu durum dikkat çekicidir.

Yapmış olduğumuz analiz sonuçlarına göre her iki işletmede çalışan işgörenlerin kişiliklerine ve yeteneklerine uygun işler seçememiş oldukları gözlenmiştir. Çalışma ortamına uyumun fonksiyonlarında iş ve kişilik uyumu başlığı altında anlatıldığı gibi kişinin ilgileri ile yaptığı işin doğası arasındaki uyumsuzluk onun işinden hoşlanmamasının temel nedenlerindedir. İşletmelerin bu konuda yeterli başarıyı gösterememesi geniş anlamda ülkemizdeki ekonomik şartlara, eğitim sisteminden kaynaklanan olumsuzluklara ve yeterli bilgilendirme hizmetlerinin verilememesine bağlanabilir.

Çalışma ortamına uyumun önemli göstergesi olan işletmeden duyulan genel memnuniyet düzeyi kamu sektörü işletmesinde olumlu, özel sektör işletmesinde orta düzeydedir. Özel sektör işletmesinde yaşanan bu durum birçok olumsuzluğun bileşkesidir. Tek bir öneri ile çözüm getirilebilecek bir sonuç olmaktan uzaktır. Bu tür işletmelerin çalışma ortamına uyum ve iş tatmini konusunda ciddi eksikliklerle karşı karşıya oldukları açıktır.

Çalışma ortamına uyum başlığı altında incelediğimiz diğer önemli bir nokta ise, örgüte bağlılık düzeyidir. Yaptığımız analizler sonucu kamu sektörü işletmesinde çalışanlardan büyük bir bölümün örgüte karşı bağlılık hissi duydukları tesbit edilmiştir. Özel sektör işletmesinde ise bu durum pek de iç açıcı değildir.

İşgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmemeleri, ona sıkı bağlarla bağlanmamaları pek çok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Bu tür işletmelerin örgütsel toplumsallaşma sürecinde ve örgüt kültürü geliştirmekte eksikliklerinin olduğu söylenebilir. Eğitim çalışmaları, bilgilendirme, danışmanlık hizmetleri, katılımcı yönetim, örgüt geliştirme teknikleri kullanılarak işletmede örgüt kültürünü geliştirmek, işgörenlerin örgütsel toplumsallaşma süreçlerine yardımcı olmak bir çözüm önerisi olabilir.

Unutulmaması gereken nokta işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerindeki olumsuzluğun kısa vadede çözüme ulaştırılabilecek bir problem olmadığıdır. Bu konuda kararlı ve ciddi bir programın uygulanması gerekmektedir. Çalışma ortamına uyum ve iş tatmini üzerinde önemli etkileri bulunan bu olumsuzluğun uzun vadede dahi olsa çözüme ulaştırılması şarttır.

Çalışma ortamına uyumun önemli fonksiyonlarından olan işgörenin işe uyumu başlığı altında incelediğimiz, işgörenlerin yaptıkları işi benimseme düzeyi her iki işletme çalışanları için orta düzeyde tespit edilmiştir. Bununla beraber kamu sektörü işletmesinde çalışan işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar daha olumludur. Bu konuda kamu sektörü işletmesinde çalışan işgörenlerin yaş ve kıdemlerinin daha yüksek olmasının etkisi olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak çalışma ortamına uyum ve iş tatmini açısından işgörenlerin işletmelerde uzun süre istihdam edilmeleri onların yaptıkları işe karşı daha olumlu tutumlar geliştirmelerinin sebeplerindedir. Bu konuda çözüm önerisi işgörenlerin uzun süre işletmede kalmalarını sağlayacak şartların (ücret, çalışma şartları, vb.) sağlanmasıdır. Vurgulamak istediğimiz diğer bir öneri ise, çalışmamızda incelenen personel seçim sürecinin ve işe alıştırma programlarının işletmelerde ciddiyetle uygulanmasıdır.

Çalışma ortamına uyum konusunda incelediğimiz diğer bir faktörde iş ve sosyal statü arasındaki uyumdur. Yapılan analiz sonucuna göre özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin yarıya yakını yaptıkları işin sosyal statülerine uygun olmadığını düşündükleri belirlenmiştir. Kamu sektörü işletmesinde ise, bu oran daha olumludur.

Bu konuda işletmelerin işgörenlerine kazandırmış oldukları kurumsal kimlik önemli olmaktadır. Bir toplumda bütün bireylerin en seçkin meslekleri icra etmeleri beklenemez. Çoğu zaman bu kurumsal kimlik, işgörenler için sosyal statü sağlama aracı olmaktadır. Direkt olarak işletmenin başarısı ile ilgili olan bu durum işgörenler için çalışma ortamına uyum ve iş tatmini açısından etkili olabilmektedir. İşletmelerin kurumsallaşma sürecinde göstereceği başarı uzun vadede bu konuda da olumlu sonuçları beraberinde getirecektir.

Yapılan işin zaman zaman sıkıcı, monoton ve anlamsız olarak değerlendirilmesi ile ilgili yapılan analizin sonucunda her iki işletmede çalışan işgörenlerin büyük bölümünün olumsuz düşünceler belirttikleri tespit edilmiştir. Kamu sektörü işletmesinde verilen cevaplar her ne kadar başarılı sonuçları yansıtmasa da özel sektör işletmesinde verilen cevaplara göre daha olumludur. Bu durumun işletmeden duyulan genel memnuniyet düzeyi ve çalışma ortamına uyumun daha olumlu olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yapılan işin sıkıcı, monoton ve anlamsız olarak değerlendirilmesinin iş tatmini açısından olumsuzluğu açıktır. Bu konuda oluşturduğumuz modelde ve çalışmamızın Dördüncü Bölüm'ünde incelediğimiz iş odaklı ve çalışma yaşamının kalitesini artırıcı programlar çözüm önerisi olabilir.

Yapılan analizler sonucu işgörenlerin çalışma grubuna uyum ve takım oluşturma konusunda genelde olumlu cevaplar verdikleri gözlenmiştir. Kamu sektörü işletmesinde bu olumlu cevapların oranı daha yüksektir. Özel sektör işletmesinde bu konuda verilen cevaplar olumlu kabul edilebilecek düzeyde olmasına rağmen işgörenlerin bilgi paylaşımı, birimler arası ilişkiler ve sorumluluk bilinci konusunda bir takım zaaflarının olduğu tespit edilmiştir. Özel sektör işletmesinde karşılaştığımız birimler arası kopukluk, bilgi saklama ve sorumluluktan kaçınma davranışlarının işgörenlerin bireysel tutumlarından ziyade işletmedeki yönetim yanlışlıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu konuda işletme yönetiminin duyarlı davranması ve yıkıcı rekabet ortamı yerine yapıcı rekabet sağlaması çözüm önerisi olabilecektir.

Yapılan analizler sonucu elde ettiğimiz en çarpıcı sonuçlardan biride iş değiştirme eğilimi ile ilgilidir. Özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin yarıya yakını aynı şartlarda bir iş imkanı doğsa işini değiştireceğini belirtmiştir. İş değiştirme eğilimi işletmede karşılaşılan birçok olumsuzluğun bileşkesidir. Bu durumda yapılan analizler sonucu tespit edilen olumsuzlukların tek tek ele alınması ve düzeltilmesi gerekmektedir.

İşgörenlerin çalışma ortamına uyumunu sağlayıcı çalışmalarının başlangıcı olarak iyi bir personel seçim süreci ve etkin bir işe alıştırma programının etkisi ele alınmıştır. Ne yazık ki uygulama çalışması yaptığımız işletmelerin personel seçim sürecinde ve işe



alıştırma programında istenilen düzeyde başarılı olamadıkları tespit edilmiştir. Özellikle alışma yaptığımız özel sektör işletmesinde, işgörenler işe uygun elemanların seçilemediğinden ve etkin bir işe alıştırma programından geemediklerinden yakınmaktadırlar.

İşgörenlerin işletmeye kabulü aşamasında gözönünde bulundurulması gereken kişilikleri, değerleri, bilgi ve beceri düzeyleri çalışma ortamına uyum ve iş tatmini açısından önemli seçim kriterleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Personel seçiminde nitelikleri en yüksek olan personelden ziyade alınacak mevkiye en uygun elemanı seçmek önemlidir. Doğal olarak seçilen personelin niteliklerinde yeterli olması gereklidir. Sonuç olarak işletmelerin daha önceden oluşturacakları aday havuzları, etkin seçim teknikleri kullanmak ve işgörenlerin daha etkin işe alıştırma programından geçirilmeleri önerilmektedir.

İşgörenlerin üzerinde durduğu diğer bir konuda yaptıkları işin bireysel gelişimine çok fazla etkisinin olmadığıdır. Bu durum işgörenlerin işlerinden elde ettikleri tatmini azaltmaktadır. Bu konu da bireysel gelişimi olumlu etkileyecek eğitim programları çözüm önerisi olabilir.

Çalışma ortamına uyum konusunda işgörenlerin olumsuz olarak değerlendirdikleri bir başka konu da; işletmelerinde eksik veya yanlış olduğunu düşündükleri konuları dile getirememeleri, dile getirme şansını yakalasalar bile düşüncelerinin dikkate alınmadığıdır. Bu tür olumsuzluklar işletmelerde yaşanan hayal kırıklıklarını arttırmaktadır. Özellikle özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin büyük bölümü beklentilerine duyarsız kalınmasından kaynaklanan hayal kırıklıkları yaşadıklarını belirtmektedirler. Yaşanan hayal kırıklıklarının çalışma ortamına uyumda ve iş tatmininde büyük olumsuzluk olduğu açıktır.

Çalışmamızda iş tatmini konusunda yapmış olduğumuz değerlendirmelerden biri de çalışma koşullarıdır. Günümüzde işletmelerde çalışma koşullarının kabul edilebilir düzeylere getirildiğini düşünmemize rağmen işgörenlerin bu konuda gün geçtikçe daha duyarlı oldukları gözlenmektedir. İşgörenler alışma koşullarını genelde orta düzeyde başarılı olarak değerlendirmekte ve daha olumlu şartların hazırlanmasını beklemektedirler.

İş tatmini açısından çalışmamızda yapılan analizler sonucu genelde işgörenlerin yaptıkları işlerin nitelikleri konusunda çok olumsuz düşünceleri olmadığı gözlenmiştir. Her iki işletme çalışanları da yaptıkları işlerin sonuçlarını görebildiklerini, iş yüklerinin normal olduğunu belirtmişlerdir. İşlerin nitelikleri konusunda kamu sektörü işletmesinde çalışanların vermiş oldukları cevaplar daha olumludur. Bu sonuç onların işletmeden duydukları genel memnuniyet düzeyi ile yakın ilişkilidir. Genelde işgörenlerin çalıştıkları işletmeden memnuniyet duyduklarında işin nitelikleri ile ilgili olumsuzlukları pek ön plana çıkarmadıkları gözlenmiştir.

İşgörenlerin huzurlu bir çalışma ortamı ile ilgili değerlendirmeleri oldukça dikkat çekicidir. Özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin büyük bölümü işletmelerinin kendilerine huzurlu bir çalışma ortamı sağlamadığını düşünmektedir. Kamu sektörü işletmesi çalışanlarının büyük bölümü ise işletmelerinin huzurlu bir çalışma ortamı sağladığını düşünmektedir. Çalışmamızın ana konularından biri olan çalışma ortamına uyum işletmenin huzurlu bir çalışma ortamı sağlayıp sağlayamaması ile yakından ilgilidir.

Sonuç olarak görülmüştür ki, işgörene huzurlu bir çalışma ortamı sağlamada başarılı olamayan işletmelerde iş tatmin oranı düşük, iş değiştirme eğilimi de o oranda yüksektir. Daha öncede üzerinde durduğumuz gibi çalışma yaptığımız özel sektör işletmesinde çalışan işgörenlerin yarıya yakını iş değiştirme eğilimlidir.

Yapılan analizler sonucunda işletmelerin bilgilendirme, danışmanlık hizmetleri ve işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinin belirlenip geliştirilmesinde yeterli olmadıkları görülmüştür. Bu konuda işletmelerin işgörenlerin bilgi ve becerilerini tespit ederek gerekli eğitim çalışmalarından sonra en uygun konuma yerleştirmeleri bir öneri olabilir.

Çalışma yaptığımız özel sektör işletmesinde karşılaştığımız önemli bir olumsuzlukta işletmenin çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler kuramamış olmasıdır. İşgörenler işletme yönetimine güvenmemektedir. Çalışmamızda sadece anket yöntemi ile sınırlı kalınmamış bireysel görüşme tekniği ile bilgi toplanmaya çalışılmıştır. İşte bu çalışma esnasında gözlenlediğimiz sonuç işletme yönetiminin işgörenlerle güvene dayalı ilişkiler kuramamış olduğudur. Özel sektör işletmesinde çalışan işgörenler üst yönetimde bulunanların başarılı

olamadıklarını ve işletme sahiplerine kişisel yakınlıkları oldukları için bu görevlerde bulduklarını belirtmişlerdir. Çalışma yaptığımız özel sektör işletmesinde olduğu gibi işletme sahiplerine kişisel yakınlıkları bulunan ve genellikle üst kademe yöneticisi olarak çalışan işgörenlere minnet borçlarını ödediklerini düşünen bu tür işletmelerin büyük yanığı içinde oldukları düşünülmektedir. Gerçekten tecrübeli olduklarına inandığımız bu yöneticilerden daha çok danışman olarak yararlanılması gerektiğini düşünmekteyiz. Bu konuda diğer bir çözüm önerisi de işletmelerde profesyonel yönetici kullanımına ağırlık verilmesidir.

Çalışmamızın sonuçlarında çok ciddi bir olumsuzluk olarak karşımıza çıkan bir başka faktörde amirlerin tutumlarıdır. Özellikle özel sektör işletmesinde amirlerin tutumları ile ilgili önemli sıkıntıların yaşandığı, yaptığımız analizler sonucu belirlenmiştir. Özel sektör işletmesinde çalışan işgörenler amirlerinin kendilerine güvenmediğini, yaratıcılığı desteklemediklerini, fikirlerine ilgi göstermediklerini, takdir edici davranışlarda bulunmadıklarını düşünmektedirler. Kamu sektörü işletmesinde ise amirlerin tutumları çok olumsuz değerlendirilmemiştir.

Birçok işletmede karşılaşılan olumsuzluklar da, amirlerin tutumlarındaki yanlışlıkların büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Bizce bu durum etkin bir performans değerlendirme sistemi ile çözümlenebilir. İşgörenlerinde fikirlerini beyan edebildikleri bir performans değerlendirme sistemi kurulduğunda amirlerin tutumları hakkında otokontrol sistemi geliştirecekleri ve daha olumlu tutumlar içinde olacakları düşünülmektedir. Amirlerin olumsuz tutumlarının hala birçok işletme için kanayan bir yara olduğunu vurgulamak istiyoruz.

Yaptığımız çalışmada en çok olumsuz düşüncelerin var olduğu konuların başında ücret ile ilgili faktörler gelmektedir. Çalışmamızda teorik bilgilerin verildiği bölümde de üzerinde durulduğu gibi gelişmekte olan ülkelerde ücret iş tatmin açısından en büyük olumsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret ile ilgili şikayetlerin başında ise sırası ile ücret adaletsizliği ve ücretin enflasyona göre ayarlanmaması gelmektedir. Bizimde analizlerimiz de belirlediğimiz gibi işgörenler en büyük tepkiyi ücret adaletsizliğine göstermektedirler. Özellikle özel sektör işletmelerinde ücret adaletsizliği hat safhadadır. İşletmelerde bazen yönetici ile bir alt kademedede bulunan işgören arasında 2-3 kat ücret

farkının olduğu tesbit edilmiştir. Doğal olarak Adams'ın eşitlik kuramında vurgulandığı gibi işğörenler kıyaslamaya gitmekte ve bu durumda onların iş tatmininde büyük olumsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Unutulmaması gereken nokta işletmenin başarısının, başarılı işğörenlerle sağlanacağı, başarılı işğörenlerinde adil ve tatmin edici bir ücret sistemiyle işletmede tutulabileceğidir. Aksi takdirde çalışmamızda iş tatminsizliğinin sonuçları bölümünde anlatılan işden ayrılmaların işletmeye yüklediği maliyetlere katlanılmak zorunda kalınacaktır.

Kamu sektörü işletmesi ile özel sektör işletmesi arasındaki önemli farklardan biride iş güvencesi olmasıdır. İş güvencesinin olmasının iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Çalışmamızda dikkat çeken olumsuzluklardan biride özendirme ve ödüllendirme çalışmalarındaki duyarsızlıktır. Bizce işletmelerde standart ücretlerin haricinde performansla orantılı olarak uygulanacak prim sistemi veya işletmenin maliyetlerinin bir kısmını karşılayacağı tatil imkanının işğörenlerin iş tatmini ve çalışma performansları üzerinde büyük etkilerinin olacağı düşünülmektedir.

Yine üzerinde önemle durulması gereken bir başka konu da yükselme imkanlarının adil ve iş başarımı ile doğru orantılı olmasıdır. Araştırmamızda bu konuda oldukça olumsuz değerlendirmelerle karşılaştık. Adaletsiz ve iş başarımı ile orantılı olmayan bir terfi sisteminin var olmasının iş tatmini açısından büyük bir olumsuzluk olduğu şüphesizdir. Bu konuda önerimiz adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması ve terfilerde performans değerlendirme sisteminden alınan bilgilerin dikkate alınmasıdır.

Yapılan işlerin açık ve net tanımlanmış olması, işi yapabilmek için doğru bilgilerin verilmesi ve iş yükünün normal olması çalışmamızda iş tatmini açısından karşılaşılan olumlu faktörlerdendir.

Çalışmamızda araştırma yaptığımız işletmelerin iletişim yapılarının etkin olmadığı gözlenmiştir. İş tatmini açısından iletişim kopukluklarının sorunlar yaratacağı şüphesizdir. Bu konuda öneri olarak işletmede iletişim yapısının gözden geçirilmesi gerektiğini düşünmekteyiz.

Yaptığımız çalışma esnasında işletmeler hakkındaki gözlemlerimizden biri de özellikle özel sektör işletmesinde birçok çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanmaya çalışıldığıydı. Bu konuda bir çok çalışmaların yapıldığı işletme yönteminde, özellikle vurgulanmasına rağmen yaptığımız çalışmada bu uğraşların getirileri hakkında olumlu izlenimler edinemedik. Bizim önerimiz, çağdaş yönetim tekniklerinin işletme yönetiminde benimsenmiş olması değil, bu tekniklerinin etkin şekilde hayata geçirilmesi ve bunun da işgörenlerce benimsenmesidir.

İş tatmini konusunda önemli bir nokta da işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini mümkün olan en üst düzeyde karşılamak ve onların değerlerini, inançlarını ve tutumlarını örgütün ihtiyaçları doğrultusunda etkileyebilmektir. Örneğin, örgüt içinde hangi mevkide olursa olsun işgörenler yaptıkları işin işletmeleri için oldukça önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu durum onların saygı görme ihtiyaç ve beklentisinde olduklarının göstergesidir. İşletme bu durumda yaptıkları olumlu işlerde işgörenleri, takdir etme, övme davranışı içinde olursa, işgörenlerin iş tatminleri üzerinde oldukça olumlu gelişmelerin olduğu görülecektir.

İş tatmini örgütsel davranışın bir konusu olmasına rağmen, örgüt içinde insan davranışları ile ilişkili olduğu için, psikolojiden, sosyolojiden ayrı düşünmek imkansızdır. Çalışmamızda üzerinde durduğumuz model veya yine çalışmamız içinde yer verdiğimiz diğer modeller (iş karakteristikleri modeli, çalışma yaşamının kalitesini artırıcı programlar) uygulanıyor olsa bile işgörenlerin değerlerini ve inançlarını etkileyemediğiniz, tutumlarını şekillendiremediğiniz takdirde bu uğraşların başarıya ulaşmasını beklemek zordur.

Yöneticisine, yükselmenin iş başarımına bağlı olduğuna, bilgi ve becerilerinin belirlenip geliştirileceğine inandıran, değerleri arasında adaletin ön planda olduğu halde işletmesinde tam tersi uygulamalarla karşılaşan işgörenin, iş tatmini ve çalışma ortamına uyumda tutumlarının olumlu yönde olmasını beklemek zordur.

Yaptığımız araştırmanın sonuçları doğrultusunda çalışma ortamına uyum gösteren işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu gözlenmiştir. Genelde işletmelerinin kendileri için huzurlu bir çalışma ortamı sağladığını düşünen ve işletmelerinde çalışıyor olmaktan memnuniyet duyan işgörenlerin işlerine karşıda olumlu tutumlar içinde oldukları yapılan analizler sonucu ortaya konmuştur.

Araştırmamızın Uygulama Bölüm'ünde üç değişik analiz yöntemi kullanarak yapmış olduğumuz analizler sonucunda; çalışmamızda iş tatmini ve bunun çalışma ortamına uyum ile olan ilişkileri üzerinde durulmuş, bu ilişkiler karşılıklı sorgulanmış, iş tatminine etkisi olduğu düşünülen faktörler tek tek incelenmiştir. Ele aldığımız özel sektör işletmesi ve kamu sektörü işletmesi arasında iş tatmini açısından karşılaştırmalar yapılmıştır. Bir tek iletişim yapısı ile ilgili faktör açısından özel sektör işletmesinde daha olumlu sonuçlar gözlenmiştir. İncelemiş olduğumuz diğer faktörler açısından (çalışma ortamı, amirlerin yöneticilik vasıfları, eğitim çalışmaları, çalışma grubu, vb.) kamu sektörü işletmesinin daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Çalışmayı yapmış olduğumuz özel sektör işletmesinin iş tatmini açısından birçok eksiklikleri olduğu açıktır. Ülkemizde özel sektör işletmelerinden gerçek anlamda kurumsallaşmalarını tamamlamış az sayıda işletme haricindeki işletmelerinde araştırmamızda bulguladığımız veya benzer nedenlerden dolayı sıkıntılarının olduğunu düşünmekteyiz.

Araştırmamızda iş tatmini açısından oluşturduğumuz model veya literatürdeki diğer modeller bir süreci ifade etmektedir ve uzun dönemde ciddi şekilde uygulanmayı gerektirir. Bizimde üzerinde durmuş olduğumuz önerilerden kısa vadede sonuç almayı beklemek yanlıştır.

Yaptığımız çalışma gelecekte bu konu üzerinde yapılacak çalışmalara ışık tutarak, bu konuda yararlanılacak bilgi birikimine katkıda bulunursa amacına ulaşmış olacaktır.

**EKLER**

- EK A. ANKET ÇALIŞMASI**
- EK B. ANKET SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME ANAHTARI**
- EK C. KHİ-KARE KONTENJANS TABLOLARI**
- EK D. ANLAMLILIK LİSTESİ**

## EK A. ANKET ÇALIŞMASI

### İŞ TATMİNİ ANKETİ

Anket iş yaşantınızda değişmesi gerektiğine inandığınız konuların yanı sıra sizleri mutlu eden faktörleri ortaya çıkaracağı soruları içermektedir. Bir kısım soru da işletmenize ve yöneticilerinize ilişkin kişisel değerlendirmenizi rahatlıkla ortaya koymanıza olanak sağlayacaktır.

Bütün yapacağınız sizin kişisel yargınızı en iyi yansıtan ve size en uygun olan yanıtı işaretlemektir. Bu araştırmanın değeri ve yararı soruları İÇTENLİK, DİKKAT ve AÇIKLIKLA yanıtlamanıza bağlıdır. Soruların yanıtlanmasında göstereceğiniz hassasiyet akademik bir çalışmanın başarısında etkili olacaktır.

Anketin kimin tarafından yanıtladığı değil, bir bütün olarak ortaya çıkardığı sonuç önem taşımaktadır.

Dolayısıyla hiçbir şekilde kimlik saptanmaya çalışılmayacaktır. Soruları yanıtlarken, AD, SOYAD gibi kimlik belirtici ibare KULLANILMAMASINI önemli rica ederim.

İşbirliğinize teşekkür eder, hayatınızda ve iş yaşantınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla  
Cem KIRANKABEŞ



## KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde her sorunun kendinize uygun olan seçeneğinin karşısına (x) işaret koyunuz.

### 1) YAŞINIZ

- 18-25 arası ( )  
 26-35 arası ( )  
 36-45 arası ( )  
 45 ve daha fazla

### 2) HANGİ BÖLÜMDESİNİZ

- İdari kısım ( )  
 İşletme içi ( )

### 3) İŞ TERRÜBESİ

- 0-5 yıl ( )  
 6-10 yıl ( )  
 11-15 yıl ( )  
 16-20 yıl ( )  
 21 ve daha üstü ( )

### 4) EĞİTİM DÜZEYİ

- İlkokul ( )  
 Orta ( )  
 Lise ( )  
 Üniversite ( )  
 Master ( )  
 Doktora ( )

### 5) CİNSİYETİNİZ

- Erkek ( )  
 Kadın ( )

### 6) KAÇ YILDIR BU İŞLETMEDE ÇALIŞIYORSUNUZ

- Bir yıldan az ( )  
 1-5 yıl arası ( )  
 6-10 yıl arası ( )  
 11-15 yıl arası ( )  
 15 yıldan fazla ( )

## ANKET SORULARI

### BÖLÜM 1

1) İşletme içinde kendi bölümünüzde veya başka bölümlerde yeteneklerinize ve kişiliğinize daha uygun işler olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

2) Eğer kişiliğinize ve yeteneklerinize daha uygun işler olduğunu düşünüyorsanız bu işleri yapıyor olsanız işyerinde şu anki durumdan daha memnun olur muydunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Hayır	Kesinlikle Hayır

3) Genel olarak düşündüğünüzde işletmenizde çalışıyor olmaktan ne ölçüde memnunsunuz?

Son Derece Memnunum	Mennunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim

4) Kendinizi örgütün bir parçası olarak hissedebiliyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Hayır

5) Sizce işiniz sizin yaşamınızın bir parçası mı, bu işi yapıyor olmaktan memnun musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Hayır	Kesinlikle Hayır

6) Yaptığınız işin sosyal statünüze uygun olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

7) Zaman zaman yaptığınız işin sıkıcı, monoton ve anlamsız olduğunu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

8) İşleri yaparken çalışma arkadaşlarınızla iyi bir takım olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

9) Siz bilgi, beceri ve kişiliğinizle işyerinde önemli bir yere sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

10) Ücret mevki ve sosyal hakların hemen hemen eşit olduğunu bir iş imkanı doğsa işinizi değiştirir miydiniz?

Kesinlikle Değiştirmem	Değiştirmem	Kararsızım	Değiştiririm	Kesinlikle Değiştiririm

11) İşinizin ve işyerinizin size birşeyler kattığını bireysel gelişmenizi olumlu etkilediğini düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

12) İşyerinize kabulünüzden sonra etkin bir oryantasyon (işe alıştırma) programından geçtiğinizi düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum

13) İşletmenizde tedirgin olmadan, yapıcı bir şekilde eksiklikleri veya düzeltilmesi gerektiğini düşündüğünüz konuları dile getirebildiğinize inanıyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	İnanmıyorum	Kesinlikle İnanmıyorum

14) Çalışanlar olarak işletmenizde genel beklentilere duyarsız kalınmasından kaynaklanan hayal kırıklıkları yaşadığınızı düşünüyor musunuz?

Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Hayır	Kesinlikle Hayır

## BÖLÜM-2

Bu bölümde içinde bulunduğunuz ortamı, yaptığınız işi ve genel olarak çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak anket sorularını cevaplayınız.

Lütfen aşağıdaki soruları çalışma ortamınızı düşünerek cevaplandırınız.

		Çok İyi	İyi	Orta	Kötü	Çok Kötü
1)	Çalışma ortamının ısısı					
2)	Çalışma ortamının aydınlatması					
3)	Çalışma ortamının havalandırılması					
4)	Çalışma ortamının gürültü düzeyi					
5)	Çalışma ortamının temizliği					
6)	Çalışma ortamının iç düzenlenmesi					
7)	İşi yapabilmek için gerekli teçhizat, alet, makine ve ekipmanın bulunması					

Lütfen aşağıdaki soruları yaptığınız iş veya işleri düşünerek cevaplayınız

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
8)	İş yüküm normaldir					
9)	Yaptığım iş sıkıcı değil					
10)	Yaptığım işten hoşlanıyorum					
11)	Yaptığım iş yeteneklerime uygun					
12)	Yaptığım işin sonuçlarını görebiliyorum					
13)	Yaptığım iş işbirliği gerektiriyor					
14)	Yaptığımız iş işletme için oldukça önemli					

İşletmeniz sizce aşağıdaki konularda ne kadar başarılıdır?

		Son Derece Başarılı	Çok başarılı	Başarılı	Pek Başarılı Değil	Hiç Başarılı Değil
15)	Huzurlu bir çalışma ortamı sağlamada					
16)	Görevlerin bilgi ve yeteneğe uygun olarak dağıtılmasında					
17)	Çalışanlar ile güvene dayalı ilişkiler kurmakta					
18)	İşe en uygun elemanların seçilmesinde					
19)	İş ve işyeri hakkında bilgilendirme ve her türlü danışmanlık hizmetlerinde					

Amirlerinizin yöneticilik vasıflarını düşündüğünüzde aşağıdaki konularda amirleriniz sizce ne kadar başarılıdır?

		Son Derece Başarılı	Çok başarılı	Başarılı	Pek Başarılı Değil	Hiç Başarılı Değil
20)	Amirlerin yaratıcı düşünceye ve davranışlara imkan vermesi					
21)	Astların amirlerine güvenmeleri					
22)	Amirlerin hedeflere ulaşmakta çalışanlara destek olmaları					
23)	Amirlerin sorunlara yapıcı yaklaşımları ve çözümüne yardımcı olmaları					
24)	Amirlerin yeterli vasıfta olması					
25)	Amirlerin iş yükünü astlarına eşit dağıtması					
26)	Amirlerin astlarının fikirlerini dinlemesi ve birlikte karar almayı desteklemesi					
27)	Amirlerin astlarına güvenmeleri					
28)	Amirlerin yaptığımız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde davranması (övme, onaylama, takdir etme)					

Ücret ve diğer Sosyal Haklarınızın yerine getirilmesi ile ilgili olarak aşağıdaki konularda işletmeniz sizce ne kadar başarılıdır?

		Son Derece Başarılı	Çok başarılı	Başarılı	Pek Başarılı Değil	Hiç Başarılı Değil
29)	Ücretlerin enflasyona göre ayarlanmasında					
30)	Eşit işe eşit ücret verilmesinde					
31)	Maaş ve diğer ödemelerin yeterliliğinde					
32)	Çalışanlara sağlık konularında sağlanan imkanlarda					
33)	Emeklilikte sağlanan maddi ve sosyal haklarda					
34)	İş güvencesi olması					
35)	Çalışanların başarılarını teşvik edici özendirme ve ödüllendirme çalışmalarında					

İşletmenizdeki Eğitim ve Mesleki Yükselme olanaklarını düşünerek aşağıdaki soruları cevaplayınız.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
36)	Gerektiğinde yeterli ve kaliteli mesleki eğitim verilir					
37)	Bölümde terfi olanakları doğduğunda yetenekli ve çalışkan kimseler tercih edilir					
38)	Bu işletmede iyi çalışan herkes için yükselme imkanı vardır					
39)	Bilgi ve yeteneklerim belirlenip geliştirilir					
40)	Düzenlenen eğitim programlarına katılacak personelin seçiminde ve terfilerde adil davranılır.					

Aşağıdaki sorulara işletmemizde birlikte çalıştığımız arkadaşlarımızı ve diğer bölümlerde çalışanlarla olan ilişkilerimizi düşünerek cevaplayınız.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
41)	Ben bu ekibin bir parçasıyım					
42)	Birim içi iyi ilişkilerimiz vardır					
43)	Birimler arası iyi ilişkilerimiz vardır					
44)	Tüm çalışanlar bilgi ve birikimlerini paylaşırlar					
45)	Çalışanlar arasında iş dışında da iyi ilişkiler vardır					
46)	Tüm çalışanlar işlerindeki sorumlulukları bilirler					
47)	Gerektiğinde rahatlıkla yardım alabilirim					

Sizce işletmeniz aşağıdaki konularda ne kadar başarılı?

		Son Derece Başarılı	Çok başarılı	Başarılı	Pek Başarılı Değil	Hiç Başarılı Değil
48)	Yaptığım işin açık ve net biçimde tanımlanmış olması					
49)	İş yükünü iş saatleri içinde yapılabilir olması					
50)	Çalışanlara yönelik yayın çıkarılması					
51)	İşi yapabilmem için gerekli bilgilerin doğru verilmesinde					
52)	Birim içi toplantılar düzenlenmesi					

## EK B. ANKET SONUÇLARINI DEĞERLENDİRME ANAHTARI

### KİŞİSEL BİLGİLER

- |                     |                |                |               |             |
|---------------------|----------------|----------------|---------------|-------------|
| 1. 1- 18-25 arası   | 2- 26-35 arası | 3- 36-45 arası | 4- 45 ve +    |             |
| 2. 1- İdari kısım   | 2- İşletme içi |                |               |             |
| 3. 1- 0-5 yıl       | 2- 6-10 yıl    | 3- 11-15 yıl   | 4- 16-20 yıl  | 5- 21 ve +  |
| 4. 1- İlkokul       | 2- Orta Okul   | 3- Lise        | 4- Üniversite | 5- Master   |
|                     | 6- Doktora     |                |               |             |
| 5. 1- Erkek         | 2- Kadın       |                |               |             |
| 6. 1- Bir yıldan az | 2- 1-5 yıl     | 3- 6-10 yıl    | 4- 11-15 yıl  | 5- 15 yıl + |

### BÖLÜM-1

- |                           |                |               |                   |                            |
|---------------------------|----------------|---------------|-------------------|----------------------------|
| 1. 1- Kesinlikle Evet     | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Düşünmüyorum   | 5- Kesinlikle Düşünmüyorum |
| 2. 1- Kesinlikle Evet     | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Hayır          | 5- Kesinlikle Hayır        |
| 3. 1- Son derece memnunum | 2- Mennunum    | 3- Kararsızım | 4- Memnun Değilim | 5- Hiç memnun Değilim      |
| 4. 1- Kesinlikle Evet     | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Hayır          | 5- Kesinlikle Hayır        |
| 5. 1- Kesinlikle Evet     | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Hayır          | 5- Kesinlikle Hayır        |
| 6. 1- Kesinlikle Evet     | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Düşünmüyorum   | 5- Kesinlikle Düşünmüyorum |
| 7. 1- Kesinlikle Evet     | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Düşünmüyorum   | 5- Kesinlikle Düşünmüyorum |
| 8. 1- Kesinlikle Evet     | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Düşünmüyorum   | 5- Kesinlikle Düşünmüyorum |
| 9. 1- Kesinlikle Evet     | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Düşünmüyorum   | 5- Kesinlikle Düşünmüyorum |
| 10. 1- Kesinlikle Evet    | 2- Değiştirmem | 3- Kararsızım | 4- Düşünmüyorum   | 5- Kesinlikle Düşünmüyorum |
| 11. 1- Kesinlikle Evet    | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Düşünmüyorum   | 5- Kesinlikle Düşünmüyorum |
| 12. 1- Kesinlikle Evet    | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Düşünmüyorum   | 5- Kesinlikle Düşünmüyorum |
| 13. 1- Kesinlikle Evet    | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- İnanmıyorum    | 5- Kesinlikle İnanmıyorum  |
| 14. 1- Kesinlikle Evet    | 2- Evet        | 3- Kararsızım | 4- Hayır          | 5- Kesinlikle Hayır        |

### BÖLÜM-2

- |               |        |         |         |             |
|---------------|--------|---------|---------|-------------|
| 1. 1- Çok iyi | 2- İyi | 3- Orta | 4- Kötü | 5- Çok kötü |
| 2. 1- Çok iyi | 2- İyi | 3- Orta | 4- Kötü | 5- Çok kötü |
| 3. 1- Çok iyi | 2- İyi | 3- Orta | 4- Kötü | 5- Çok kötü |
| 4. 1- Çok iyi | 2- İyi | 3- Orta | 4- Kötü | 5- Çok kötü |
| 5. 1- Çok iyi | 2- İyi | 3- Orta | 4- Kötü | 5- Çok kötü |
| 6. 1- Çok iyi | 2- İyi | 3- Orta | 4- Kötü | 5- Çok kötü |
| 7. 1- Çok iyi | 2- İyi | 3- Orta | 4- Kötü | 5- Çok kötü |





33.	1- Son derece başarılı	2- Çok başarılı	3- Başarılı	4- Pek başarılı değil	5- Hiç başarılı değil
34.	1- Son derece başarılı	2- Çok başarılı	3- Başarılı	4- Pek başarılı değil	5- Hiç başarılı değil
35.	1- Son derece başarılı	2- Çok başarılı	3- Başarılı	4- Pek başarılı değil	5- Hiç başarılı değil
36.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
37.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
38.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
39.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
40.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
41.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
42.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
43.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
44.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
45.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
46.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
47.	1- Kesinlikle katılıyorum	2- Katılıyorum	3- Kararsızım	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle katılmıyorum
48.	1- Son derece başarılı	2- Çok başarılı	3- Başarılı	4- Pek başarılı değil	5- Hiç başarılı değil
49.	1- Son derece başarılı	2- Çok başarılı	3- Başarılı	4- Pek başarılı değil	5- Hiç başarılı değil
50.	1- Son derece başarılı	2- Çok başarılı	3- Başarılı	4- Pek başarılı değil	5- Hiç başarılı değil
51.	1- Son derece başarılı	2- Çok başarılı	3- Başarılı	4- Pek başarılı değil	5- Hiç başarılı değil
52.	1- Son derece başarılı	2- Çok başarılı	3- Başarılı	4- Pek başarılı değil	5- Hiç başarılı değil

## EK C. KONTENJANS TABLOLARI

Tablo Ek C.1. Özel sektör (Cinsiyet / İşin Sosyal Statüye Uygunluğu)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
Erkek	5	32	13	16	3	69
Kadın	1	10	2	3	1	17
Toplam	6	42	15	19	4	86

Khi Kare Değeri      P Değeri       $0.891 > 0.05$   
 1.119                  0.891                   $H_0$  kabul

Tablo Ek C.2. Kamu sektörü (Cinsiyet / İşin Sosyal Statüye Uygunluğu)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
Erkek	19	51	10	12	4	96
Kadın	1	6	1	0	0	8
Toplam	20	57	11	12	4	104

Khi Kare Değeri      P Değeri       $0.697 > 0.05$   
 2.213                  0.697                   $H_0$  kabul

Tablo Ek C.3. Özel sektör (Eğitim Düzeyi / İşin Anlamlılığı)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
İlkokul	0	3	1	4	1	9
Orta okul	2	2	1	2	0	7
Lise	9	17	4	11	5	46
Üniversite	2	8	3	5	2	20
Master	0	1	1	1	1	4
Toplam	13	31	10	23	9	86

Khi Kare Değeri      P Değeri       $0.946 > 0.05$   
 8.090                  0.946                   $H_0$  kabul

Tablo Ek C.4. Kamu sektörü (Eğitim Düzeyi / İşin Anlamlılığı)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
İlkokul	1	1	1	3	6	12
Orta okul	0	4	0	6	2	12
Lise	2	21	2	27	11	63
Üniversite	2	7	2	5	1	17
Master	0	0	0	0	0	0
Toplam	5	33	5	41	20	104

Khi Kare Değeri 8.090 P Değeri 0.946  $0.946 > 0.05$   
 $H_0$  kabul

Tablo Ek C.5. Özel sektör (Çalışma Süresi / İşe Alıştırma Programı)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
0-5 yıl	3	13	7	8	8	39
6-10 yıl	1	11	6	16	6	40
11-15 yıl	0	1	0	4	0	5
16-20 yıl	0	1	0	0	0	1
21 +	0	1	0	0	0	1
Toplam	4	27	13	28	14	86

Khi Kare Değeri 14.345 P Değeri 0.573  $0.573 > 0.05$   
 $H_0$  kabul

Tablo Ek C.6. Kamu sektörü (Çalışma Süresi / İşe Alıştırma Programı)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
0-5 yıl	1	8	0	0	0	9
6-10 yıl	0	1	0	0	0	1
11-15 yıl	2	8	3	4	1	18
16-20 yıl	1	13	4	13	2	33
21 +	3	24	2	8	6	43
Toplam	7	54	9	25	9	104

Khi Kare Değeri 18.009 P Değeri 0.323  $0.323 > 0.05$   
 $H_0$  kabul

Tablo Ek C.7. Özel Sektör ( İşgörenin Saygınlığı / İşe Alıştırma Programı)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
Kesinlikle Evet	0	2	2	1	1	6
Evet	4	20	5	6	3	38
Kararsızım	0	1	2	10	4	17
Düşünmüyorum	0	4	4	9	2	19
Kesinlikle Düşünmüyorum	0	0	0	2	4	6
Toplam	4	27	13	28	14	86

Khi Kare Değeri      P Değeri       $0.001 < 0.05$   
 40.029                  0.001                   $H_0$  red

Tablo Ek C.8. Kamu Sektörü ( İşgörenin Saygınlığı / İşe Alıştırma Programı)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
Kesinlikle Evet	2	12	1	1	2	18
Evet	4	34	5	18	2	63
Kararsızım	0	3	2	3	0	8
Düşünmüyorum	1	3	1	3	5	13
Kesinlikle Düşünmüyorum	0	2	0	0	0	2
Toplam	7	54	9	25	9	104

Khi Kare Değeri      P Değeri       $0.024 < 0.05$   
 28.920                  0.024                   $H_0$  red

Tablo Ek C.9. Özel Sektör (Eğitim Düzeyi / İş Performansına Bağlı Yükselme)

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
İlkokul	1	4	2	2	0	9
Orta okul	0	1	1	4	1	7
Lise	0	9	11	14	12	46
Üniversite	1	3	10	4	2	20
Master	1	0	1	1	1	4
Toplam	3	17	25	25	16	86

Khi Kare Değeri      P Değeri       $0.101 > 0.05$   
 23.489                  0.101                   $H_0$  kabul

Tablo Ek C.10. Kamu Sektörü (Eğitim Düzeyi / İş Performansına Bağlı Yükselme)

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
İlkokul	3	5	3	1	0	12
Orta okul	2	8	0	0	2	12
Lise	4	19	8	18	14	63
Üniversite	0	4	1	5	7	17
Master	0	0	0	0	0	0
Toplam	9	36	12	24	23	104

Khi Kare Değeri      P Değeri      0.012 < 0.05  
 25.593                  0.012                  H<sub>0</sub> red

Tablo Ek C.11. Özel Sektör (Huzurlu Bir Çalışma Ortamı / İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet)

	Son Derece Başarılı	Çok Başarılı	Başarılı	Pek Başarılı Değil	Hiç Başarılı Değil	Toplam
Son Derece Memnunum	1	2	4	3	0	10
Memnunum	0	2	15	20	4	41
Kararsızım	0	0	1	11	3	15
Memnun Değilim	0	1	2	8	7	18
Hiç Memnun Değilim	0	0	1	1	0	2
Toplam	1	5	23	43	14	86

Khi Kare Değeri      P Değeri      0.018 < 0.05  
 29.927                  0.018                  H<sub>0</sub> red

Tablo Ek C.12. Kamu Sektörü (Huzurlu Bir Çalışma Ortamı / İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet)

	Son Derece Başarılı	Çok Başarılı	Başarılı	Pek Başarılı Değil	Hiç Başarılı Değil	Toplam
Son Derece Memnunum	12	3	23	5	0	43
Memnunum	1	2	35	12	2	52
Kararsızım	1	0	3	1	2	7
Memnun Değilim	1	0	0	0	0	1
Hiç Memnun Değilim	0	0	0	1	0	1
Toplam	15	5	61	19	4	104

Khi Kare Değeri 38.013 P Değeri 0.002  $0.002 > 0.05$   
 $H_0$  red

Tablo Ek C.13. Özel Sektör (İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet / Yapılan İşten Hoşlanma Düzeyi)

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Son Derece Memnunum	7	2	1	0	0	10
Memnunum	5	24	9	3	0	41
Kararsızım	1	7	5	2	0	15
Memnun Değilim	0	7	5	4	2	18
Hiç Memnun Değilim	0	0	1	1	0	2
Toplam	13	40	21	10	2	86

Khi Kare Değeri 43.573 P Değeri 0.000  $0.000 > 0.05$   
 $H_0$  red

Tablo Ek C.14. Kamu Sektörü (İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet / Yapılan İşten Hoşlanma Düzeyi)

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Son Derece Memnunum	14	27	2	0	0	43
Memnunum	9	32	7	3	1	52
Kararsızım	1	2	2	1	1	7
Memnun Değilim	0	1	0	0	0	1
Hiç Memnun Değilim	0	0	0	1	0	1
Toplam	24	62	11	5	2	104

Khi Kare Değeri 38.218 P Değeri 0.001  $0.001 > 0.05$   
 $H_0$  red

Tablo Ek C.15. Özel Sektör (İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet / Amirlerin Yaratıcılığa İmkan Vermesi)

	Son Derece Başarılı	Çok Başarılı	Başarılı	Pek Başarılı Değil	Hiç Başarılı Değil	Toplam
Son Derece Memnunum	0	2	4	3	1	10
Memnunum	4	4	16	15	2	41
Kararsızım	1	0	4	8	2	15
Memnun Değilim	1	0	3	7	7	18
Hiç Memnun Değilim	0	1	0	0	1	2
Toplam	6	7	27	33	13	86

Khi Kare Değeri 26.419 P Değeri 0.048  $0.048 > 0.05$   
 $H_0$  red



Tablo Ek C.16. Kamu Sektörü (İşletmeden Duyulan Genel Memnuniyet / Amirlerin Yaratıcılığa İmkan Vermesi)

	Son Derece Başarılı	Çok Başarılı	Başarılı	Pek Başarılı Değil	Hiç Başarılı Değil	Toplam
Son Derece Memnunum	9	3	20	8	3	43
Memnunum	1	1	31	15	4	52
Kararsızım	0	0	2	4	1	7
Memnun Değilim	1	0	0	0	0	1
Hiç Memnun Değilim	0	0	0	1	0	1
Toplam	11	4	53	28	8	104

Khi Kare Değeri 27.409 P Değeri 0.037  $0.037 > 0.05$   
 $H_0$  red

Tablo Ek C.17. Özel Sektör (Örgüte Bağlılık / Takım Oluşturma)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
Kesinlikle Evet	3	3	1	1	0	8
Evet	5	24	3	4	2	38
Kararsızım	4	7	3	1	2	17
Hayır	0	9	3	4	2	18
Kesinlikle Hayır	2	2	0	0	1	5
Toplam	14	45	10	10	7	86

Khi Kare Değeri 16.586 P Değeri 0.413  $0.413 > 0.05$   
 $H_0$  kabul

Tablo Ek C.18. Kamu Sektörü (Örgüte Bağlılık / Takım Oluşturma)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
Kesinlikle Evet	21	14	1	1	2	39
Evet	9	38	3	3	0	53
Kararsızım	1	6	0	1	1	9
Hayır	0	1	1	1	0	3
Kesinlikle Hayır	0	0	0	0	0	0
Toplam	31	59	5	6	3	104

Khi Kare Değeri 33.456 P Değeri 0.001  $0.001 > 0.05$   
 $H_0$  red

Tablo Ek C.19. Özel Sektör (İşin Anlamlılığı / Takım Oluşturma)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
Kesinlikle Evet	3	4	2	1	3	13
Evet	4	15	4	6	2	31
Kararsızım	2	6	1	0	1	10
Düşünmüyorum	3	16	3	1	0	23
Kesinlikle Düşünmüyorum	2	4	0	2	1	9
Toplam	14	45	10	10	7	86

Khi Kare Değeri      P Değeri      0.479 > 0.05  
15.626                      0.479                      H<sub>0</sub> kabul

Tablo Ek C.20. Kamu Sektörü (İşin Anlamlılığı / Takım Oluşturma)

	Kesinlikle Evet	Evet	Kararsızım	Düşünmüyorum	Kesinlikle Düşünmüyorum	Toplam
Kesinlikle Evet	3	1	0	1	0	5
Evet	6	22	3	2	0	33
Kararsızım	1	3	1	0	0	5
Düşünmüyorum	10	27	1	2	1	41
Kesinlikle Düşünmüyorum	11	6	0	1	2	20
Toplam	31	59	5	6	3	104

Khi Kare Değeri      P Değeri      0.070 > 0.05  
24.986                      0.070                      H<sub>0</sub> kabul

## EK D. ANLAMLILIK LİSTESİ

Özel Sektör				Kamu Sektörü			
Sorular	Anlamlılık	Sorular	Anlamlılık	Sorular	Anlamlılık	Sorular	Anlamlılık
1.	3,186	27.	3,407	1.	2,846	27.	2,778
2.	2,616	28.	3,627	2.	2,567	28.	3,067
3.	3,916	29.	4,127	3.	3,096	29.	4,038
4.	4,348	30.	4,151	4.	3,432	30.	4,250
5.	3,151	31.	3,651	5.	2,759	31.	3,365
6.	3,337	32.	4,023	6.	2,721	32.	3,192
7.	3,302	33.	3,860	7.	2,576	33.	3,846
8.	2,511	34.	3,837	8.	2,403	34.	3,365
9.	2,418	35.	4,244	9.	2,028	35.	4,105
10.	2,395	36.	3,267	10.	2,028	36.	3,076
11.	2,337	37.	3,151	11.	2,000	37.	3,057
12.	2,418	38.	3,395	12.	1,932	38.	3,153
13.	1,860	39.	3,523	13.	1,653	39.	3,067
14.	1,593	40.	3,476	14.	1,644	40.	3,336
15.	3,744	41.	2,069	15.	2,923	41.	1,769
16.	3,616	42.	2,325	16.	3,326	42.	1,875
17.	3,860	43.	2,651	17.	3,028	43.	2,115
18.	3,767	44.	3,197	18.	3,480	44.	2,442
19.	3,779	45.	2,662	19.	3,201	45.	2,375
20.	3,465	46.	2,674	20.	3,173	46.	2,355
21.	3,407	47.	2,593	21.	2,913	47.	2,250
22.	3,372	48.	3,232	22.	3,009	48.	2,826
23.	3,383	49.	3,162	23.	2,990	49.	2,701
24.	3,290	50.	3,465	24.	2,942	50.	3,701
25.	3,500	51.	3,314	25.	3,269	51.	3,000
26.	3,383	52.	3,488	26.	3,057	52.	3,355

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ARGYLE,M. : **The Social Psychology of Work**, Penguin, 1996.
- ARNOLD,Hugh J., FELDMAN, Daniel : **Organizational Behavior**, McGraw Hill Book Co., New York, 1986.
- ARONSON,E., SIMTH, J.M.:“Performance Expectancy as a Determinant of Actual Performance”, **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 1962.
- BALCI,Ali :“Eğitimin Yöneticisinde İş Doyumu”,A.Ü.E.F. **Doktora Tezi**, Ankara, 1987.
- BASS, B.M.,BARET,G.V. : “Man Work and Organization”, **Organizational Psychology**, Boston, Allyn and Baron Inc., 1972.
- BASS,B.M. : “The Leaderless Group Discussion”, **Psychological Bulletin**, Vol:51, 1954.
- BAŞARAN,İbrahim Ethem : **Örgütsel Davranış**,A.Ü.E.F. Yayın No:108,Ankara, 1982.
- BAYSAL,Can A., TEKARSLAN,E. : **Davranış Bilimleri**, İ.Ü. İşletme Fak. Avcıol Yayın Basım, İstanbul, 1996.
- BLUESTONE,T. : **Worker Participation in Decision Making Humanizing the Work Place**, Ed.: R.P. Fairfield, Prometheus, Buffalo, New York, 1974.
- BLUM,M., NAYLOR,J. :**Industrial Psychology Teorical and Social Foundation**, Hopper and Row, New York, 1968.
- BROWN,J.A.C. : **The Social Psychology of Industry**, Human Relations in the Factory Penguin, Baltimore, Marylana, 1961.

CAMPBELL,J.P., DUNNETTE,N.D., LAWLER,E.E., WEICK,K.E. : **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**,Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1970.

CHRISTENSEN,C. R., REOTH LISBERGER,F.J. : **The Motivation Productivity and Satisfaction of Workers**, A Prediction Study, Harward Üni. Boston, 1958.

COOPER,G.L. : "Work Humanisation in Japan", **Department of Employment Gazette**, Jan 1978.

CRITES,J.O. : **Vocational Psychology The Study of Vocational Behavior and Development**, Mc Graw-Hill, New York, 1969.

DAVIS,Keith : **İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, Çev: Kemal TOSUN, İstanbul Üniv. Yayın No:3028, İstanbul, 1984.

DERELİ, Toker :**Organizasyonlarda Davranış**, İ.Ü. İktisat Fak., istanbul, 1981.

DEWAR,R., WERBEL,J. : "Universalistic and Contingency Prediction of Employee Satisfaction and Conflict", **Administrative Science Quarterly**, Yıl:24, 1979.

DUBIN, R., CHAMPOUX,J.E. : "Central Life Interests and Job Satisfaction", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1977.

DUNNETTE,Marvin D. : **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand Mc NALLY College Publishing Company, Chicago, 1976.

DUNNETTE,Marvin D. : **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand Mc Nally College Publishing Company, 1976, Chicago içinde Locke E..A. The Nature and Causes of Job Satisfaction.

DÜREN, Zeynep :**İşletmelerde Kalite Çenberleri**, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1990.

"Düşük Ücret İşten Soğutuyor", Akşam Gazetesi, 6 şubat 1998.

- EREN,Erol : **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:105, İstanbul, 1989.
- EREN,Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fak Yayın No:236, İstanbul, 1991.
- FRANKE,R.H., KAUL,J.D. : "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation", **American Sociological Review**, Vol:43, 1978.
- FRIEDLANDER, F. : "Motivation to Work and Organizational Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol:50, 1966.
- GEYLAN,Ramazan : **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995.
- GEYLAN,Ramazan : **Personel Yönetimi**, s.107 içinde, W.B. WERTHER, K.DAVIS, **Personnel Managment and Human Resources**, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1981.
- GEYLAN,Ramazan : **Personel Yönetimi**, içinde, Dale S. BEACH, **Personnel**, The Managment of People At Work, 3.B., Mc Millen Pub. Co., New York, 1975.
- GILMER,B. Von Haller : **Industrial and Organizational Psychology**, Mc Graw-Hill Book Co. New York, 1971.
- HACKMAN,J. Richard : **Work Design**, Goodyear Pub. Co., California, 1977.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W., WOODMAN, R.W. : **Organizational Behavior**, West Publishing Company, New York, 1995.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K.H : **Managment of Organizational Behavior**, Utilizing Human Resources Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.
- HERZBERG,F., PETERSON,R.O., MAUSNER,B., : "Job Attitudes a Review of Search and Opinion", **Psychological Services of Pittsburg**, 1957.
- HUTTON,G. : "Work Groups and Design", **Work Study and Management Services**, Mart 1970.

- ILGEN ,D.R., HAMSTRA,B.W. : "Performance Satisfaction as a function of the Difference Between Expected and Reported Performance", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:7, 1972.
- İNCİR,Gülten : "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", **MPM Verimlilik Dergisi**, Yayın No:401, Ankara, 1990.
- KARASAR Niyazi : **Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 7.Basım, Ankara: 3A, Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1995.
- KARTZ, D., KAHN, R.L.:**Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev.: Halil CAN, Yavuz BAYDAR, T.O.D.A.İ.E., Ankara, 1977.
- KAST,Fremont E., ROSENZWEIG,James E. : **Organization and Managament**, 4.th ed. McGraw Hill Book Co., New York, 1985.
- KALLEBERG,A., LOSCOCCA,A. : "Aging Values Satisfaction", **American Sociological Review**, Vol:48, 1983.
- KOÇEL,Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 65, İstanbul, 1984.
- KORMAN,Abraham : **Organizational Behavior**,Prentice Hall Inc.,New Jersey, 1977.
- KORMAN,Abraham : **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çev. İlhan AKHUN, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978.
- KORNHAUSER,A. : **Mental Healt of the Industrial Worker**, John Willey Co.,New York, 1965.
- KOURA, Kozo : "Kalite Kontrol Halkaları ve İnsan İlişkileri" Çev: N. ARKIŞ, **Verimlilik Dergisi**, No:4, İstanbul, 1983.
- LAWLER,E.E., SUTTLE, C.J. : "A Causal Correlational test the Need Hiyerarch Concept", **Organizational Behavior and Human Performance**, Yıl:7, Sayı:2, Nisan 1971.

- LOCKE,E.A. : "Relationship of Success and Expectation to Affect on Goal seeking Tasks", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1967.
- LOCKE,E. A. : "What is Job Satisfaction", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:4, 1969.
- LODAHL,T.M., KEJNER,M.: "The Defination and Measurement of Job Involement", **Journal of Applied Psychology**, Vol:48, Sayı:1, 1965, s.24-33.
- MASLOW,A.T. : "A Theory of Motivation", **Psychological Review**,Vol:50, 1943.
- MAYO,Elton : **The Human Problems of Industrial Civilisation**, Mac Millan Co., New York, 1933.
- MEGGISON,Leon C. : **Personnel Managemant**, Homewood Richard D Irwin Inc., 1981.
- MINER, J.B., MINER,M.G. : **Personnel and Industrial Relations**, New York, 1985.
- MOORHEAD,Gregory, GRIFFIN,Ricky W. : **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.
- MORGAN,C.T., KING,R.A.: **Introduction to Psychology**, 3. Ed.,McGraw-Hill, New York, 1966.
- NESOLOWSKI,W. : "Workers on their Jobs and Factories", **Sociological Abstracts**, Yıl:16, Sayı:1, 1968.
- ONAL,G. : **İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı**, Bursa İ.T.İ.A. Yayın No:33, Bursa, 1979.
- ORGAN,Dennis W., HAMMER,Claw W. : **Organizational Behavior**, Business Publication Inc., Plano Texas, 1982.
- ÖZKALP,Enver, KIREL, Çiğdem :**Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniv. Yayın No:111, Eskişehir, 1996.



- ÖZKALP,Enver, KIREL, Çiğdem : **Örgütsel Davranış**, içinde Gordon W. ALLPORT, "Attitudes" in C. MURCHISONED, **Hand Book of Social Psychology**, Worcester Mass: Clark Üni. Press, 1935.
- ÖZKALP,Enver, KIREL,Çiğdem : s.310-311 içinde, Stephen P. ROBBINS, **Organizational Behavior Concepts, Controvedsies and Applications**, Prentice Hall Englewood Cliffs, New York, 1991.
- ÖZKALP,Enver, KIREL, Çiğdem : s.165-166 içinde J.Van Maanen and E.H. Schein, "Career Devolopment", in J.R. Hackman, J.L. Suttle (eds) **Improving Life At Work**, Santa Monica, CA: Goodyear, 1977.
- PALMER,M., WINTERS,K. : **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişme ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, No:2, 1993.
- PRITCHART,R.D., PETERS,L.H. : "Job Duties and Wob Interests as Predictors of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:12, 1974.
- Q'REILLY,C.A., ROBERTS, K.H. : "Indivudual Differences in Personality, Position in The Organization and Job Satisfaction", **Organizational Behavior and Human Performance**, Yıl:14, 1975.
- ROBBINS, Stephan R. : **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc.,New Jersey, 1996.
- RONAN, W.W.: "Individual and Situqditional Variables Relating to Job Statisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 54, 1975.
- SALEH, S., OTIS, J. : "Source of Job Satisfaction and Their Effects on Attitudes Towards Retirement", **Journal of Industrial Psychology**, 1976.
- SARUHAN, Sadi Can : "Endüstri İşletmelerinde İşe Devamsızlıkların ve İşten Ayrılmaların Maliyetlere Etkisi ve Türkiye'de Uygulama", **M.Ü.Sos.Bil. Ens.**, İstanbul, 1985.

- SHEPPARD,H. : “Discontented Blue-Collor Workers”, **Monthly Labor Review**, Sayı:4, 1971.
- SIMON,H.A., SMITHBUĞ,D.W., THOMPSON,V.A. : **Kamu Yönetimi**, Çev: C. MIHCIOĞLU, Ankara Üniv. SBF Yayın No:354, Ankara, 1975.
- SORCHER,M., MEYER, H.H. :“Fabrikada İşçilerin Motive Edilmesi”,Çev:M.TÜRKO, **Ankara Üniv. İşl.Fak. Dergisi**, Yıl:2, Sayı:1, 1976.
- SUFRİN,S. : **Unions in Emerging Societies**,Syracuse Uni. Press,Syracuse,New York, 1964.
- STANDING,T.E. : “Satisfaction With the Work It Self as a Function of Cognitive Complexity”, **Psychological Abstracts**, Yıl:50- Sayı:5, Kasım 1973.
- STRAUSS,G. : **Is there a Blue-Collor Revolt Aganist Work**, içinde R. FAIRFIELD, **Humanizing the Work Place**, Prometheus, Buffalo,New York, 1974.
- STRINGER,H.R. : “Same Personality Corolates of the Relationship Between Individuals and Organization”,**Journal of Applied Psychology**,Sayı:5, 1974.
- ŞENATALAR, Ferhat : **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İ.Ü. Kitabevi, İstanbul, 1978.
- ŞİMŞEK,Levent : “İş Tatmini”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı:2 Ankara, 1995.
- TAN, Serdar :“Toplam Kalite Yönetimi”, **MPM Yayınları**, No: 570, Ankara, 1997.
- TAYLOR,F.W. : **What is Scientific Management**, American Management Association, New York, 1970.
- TEVRÜZ,Suna : **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Kendi Yayını, İstanbul, 1989.
- TIFFIN, Joseph, CORMICK,Ernest J. Mc : **Industrial Psychology**, 4. Ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1968.

- TOSUN,Kemal : **İşletme Yönetimi**, Cilt:1, Genel Esaslar, İ.Ü. İşletme Fak., Yön ve Org. Ens. Yayın No:141, istanbul, 1978.
- VROOM,Victory H. : **Work and Motivation**,John Willey Sons Inc.,New York, 1964.
- WERTHER,William B. DAVIS, J.R. Keith : **Personel Managment and Human Resources**, McGraw Hill Book Co., New York, 1985.
- WILLIAMS,J.W.,EGGLAND,A.S.:**İşletmelerde İletişim**,Çev:Y. BÜYÜKERŞEN, Ş.ÖZ-ALP, H.SEÇKİN, A.A.BİR, A.Ü.A.F., İş. İd. Yayın No:112, Eskişehir, 1994.
- YANKELOVÍCK,D. : "The New Psychological Contrasts at work", **Psychology Today**, Yıl:11, Sayı:12, Mayıs 1978.
- ZAENGLIN,M.M., SMITH, C. : "An Analysis of Individual Communication Patterns and Perceptions in Hospital Organizations", **Human Relation**, Yıl: 25, Sayı: 6, 1972.