

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

140610

ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNDA
ADALET ALGISI-İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

140610

Mehmet MEMİŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN

T.C. YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

GEBZE

2003

Mehmet.....MEMİŞ.....'ın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 26.02.2003... tarih ve 2003/15.... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ..İşletme..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.



JÜRİ

ÜYE

(Tez Danışmanı) :

Yrd.Doç.Dr. Adnan CEYLAN

(GYTE)

ÜYE

:

Yrd.DoçDr. Lütfihak ALPKAN

(GYTE)

ÜYE

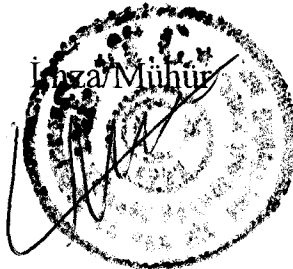
:

Yrd.DoçDr. Halit KESKİN

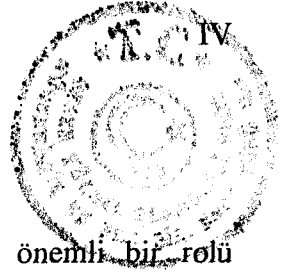
(GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22.05.2003... tarih ve 2003/111.... sayılı kararı.



ÖZET



Motivasyonun yönetim düşüncesi ve uygulamaları içinde önemli bir rolü vardır. Başarılı bir yönetici, çalışanları motive ederek arzulanan sonuçlara zamanında ve bu iş için ayrılan kaynaklara ulaşan yöneticidir. Yöneticinin başarılı olması için motivasyon şarttır. Motivasyon için ise çalışanın iş doyumuna ulaşması gerekir.

İş doyumunu diye bahsettiğimiz konu öyle basit anlaşılır, kolay çözülebilir bir şey değildir. İş doyumunu çalışanlar için ne kadar önemliyse bir şirket için de o kadar önemli olmalıdır. İş doyumunu sağlarken en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Parayla satın alınamayacak şeyler de vermelidirler çalışanlara. Biz buna adalet algısı diyoruz.

Bu çalışmada, adalet algısına sahip, yani yöneticisi tarafından adil yönetilen çalışanın, iş doyumunu incelenmiştir.

Yöneticisinin adil olduğuna inanan işgören, beklediğinin karşılığını almış olacaktır. Beklentisi ile beklediğinin üzerinde aldığı her karşılık onun iş doyumunu ve dolayısıyla performansını arttıracaktır.

Bu tez, yedi bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde giriş, ikinci bölümde tanım ve kavramlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, adalet algısı ve boyutları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, iş doyumuna etki eden faktörler açıklanmıştır. Beşinci bölümde motivasyonun iş doyumundaki önemi açıklanmış, motivasyon kuramları ile iş doyumunu arasındaki ilgi ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Altıncı bölümde motivasyon, iş doyumunu, performans ve adalet algısı ilişkisi incelenmiştir. Yedinci ve son bölümünde ise adalet algısı ve iş doyumunu ilişkisini içeren bir anket hazırlanmış, toplanan veriler değerlendirilmiş ve bunlarla ilgili sonuç ve öneriler ortaya konmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre; çalışanlar, yöneticileri tarafından adil ödüllendirildiklerinde, yöneticiler aldıkları kararları tutarlı, adil ve fark gözetmeden uyguladıkları takdirde iş doyumunu sağlanacağı ve motivasyonun artacağı görülmektedir.

SUMMARY



Motivation has a important role in the management concepts and applications.

A manager who is succesful reaches results that wanted on time. It is required for managers who want to be succesful.

The subject we called job satisfaction is not a easy. Job satisfaction is important for workers, also it should be important for firms. Main duty is for managers supplying the job satisfaction. The managers should give to workers things additional. We call this justice perception.

In this study, job satisfaction of a worker who has perception of justice, meanly who is fairly managed by his manager has been examined.

A worker who believes that his manager is fair, will have got the answer to his expectation. His expectation and any answer that he will get below his expectation will increase his job satisfaction and consequently his performance.

This thesis is composed of seven parts. First part include introduction, second part include definitions and concepts detaily. Third part include justice perception and dimensions. In the forth part, there factors which affect job satisfaction. In the fifth part, the importance of motivation in job satisfaction was explained, the relation between motivation theories and job satisfaction was explained detaily. In the sixth part, the relation of motivation job satisfaction, performance and justice perception was explained. In the seventh part and last part, a public survey(questionnaire) include the relation job satisfaction and justice perception was prepared. The datas were collected were evaluated, the result and proposals were exposed.

According to the research results; when the workers are fairly awarded by their managers and when the decisions of managers are applied fairly, consistently and without observing any differences, satisfaction will be obtained and the degree of motivation will increase.

TEŞEKKÜR



Öncelikle bu çalışmanın hazırlanmasında maddi ve manevi destek veren, zamanını ayıran herkese teşekkür ediyorum.

Yüksek Lisansımın ders ve tez aşamasında değerli yorum ve fikirleri ile bakış ve görüş açımın değişmesine, çalışmalarında beni ateşleyici fikirler sunmasında ve zamanını, bilgisini benimle paylaşan değerli hocalarımdan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a, jüri üyelerim Yrd. Doç. Dr. Lütfighak ALPKAN ve Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans programım boyunca bana her türlü desteği veren, moral yönünden sonsuz destek olan, gerektiğinde benimle beraber çalışmama katılmaktan çekinmeyen değerli eşim Elif'e teşekkür ediyorum.

İş ortamında çalışmama dolaylı veya dolaysız olarak destek veren, yoğun iş programım nedeniyle anlayış gösteren ve her türlü yardımı yapan iş arkadaşlarıma, ayrıca sevgili dostlarım Besim ÇALIŞKAN, Hamza CANGİR, Harun AYGÜN ve Serdar ÖZKAYNAK'a da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ



ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
ÇİZELGELER DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. TANIM VE KAVRAMLAR	3
2.1. Motiv (Güdü)	3
2.2. Motivasyon (Güdülenme)	4
2.3. Doyum-İş Doyumu	5
2.4. Performans	6
2.5. Adalet Algısı	7
2.6. İşgören (Personel)	7
2.7. Tutum	7
2.8. Moral	8
2.9. Verimlilik	8
3. ADALET ALGISI VE BOYUTLARI	10
3.1. Bireyin Adalet Algısı	10
3.2. Örgütsel Adalet Algısı	11
3.2.1. Hak Adaleti Algısı	11
3.2.2. Dağıtımsal Adalet Algısı	12
3.2.3. Yöntem Adalet Algısı	13
3.2.4. Etkileşim Adalet Algısı	14
4. İŞ DOYUMU VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	15
4.1. İş Doyumunu Etkilen Faktörler	16
4.1.1. İş Doyumunu Oluşturan Bireysel Nedenler	17
4.1.2. İş Doyumunu Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler	19
4.2. İş Doyumunun Sonuçları	26

5. MOTİVASYON, MOTİVASYON KURAMLARI VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

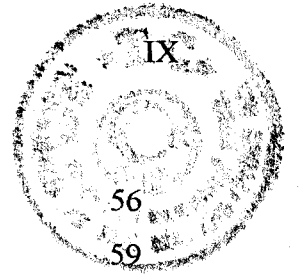
5.1. Motivasyon ve İş Doyumundaki Önemi	31
5.2. Motivasyon Kuramları – İş Doyumu İlişkileri	32
5.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı-İş Doyumu	32
5.2.2. İki Faktör Kuramı-İş Doyumu	33
5.2.3. Beklenti Kuramı-İş Doyumu	35
5.2.4. Amaç Kuramı-İş Doyumu	37
5.2.5. Başarı Güdüsü Kuramı-İş Doyumu	39
5.2.6. Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı-İş Doyumu	39
5.2.7. A.H.Maslow, Mc.Gregor Ve F.Herzberg Kuramları Arasındaki Motivasyon İlişkileri	40

6. MOTİVASYON-İŞ DOYUMU-PERFORMANS-ADALET ALGISI İLİŞKİSİ

6.1. Genel	42
6.2. İş Doyumu-Motivasyon-Adalet Algısı İlişkisi	42
6.3. İş Doyumu-Performans	44
6.4. İşgörenlerin Davranışları-Performans	46
6.5. İş Doyumu Performans İlişkisini Ortaya Koyan Motivasyon Kuramları	47

7. ARAŞTIRMA

7.1. Araştırmanın Amacı	49
7.2. Kapsam ve Yöntem	49
7.3. Bulgular ve Çözümlemeler	50
7.3.1. Deneklerin Bazı Özellikleri	50
7.3.1.1. Eğitim Düzeyi	50
7.3.1.2. Yaş Grubu	51
7.3.1.3. Medeni Durum	51
7.3.2. Çalışanların Çeşitli Örgütsel Faktörlere İlişkin Düşünce ve Görüşler	52
7.3.2.1. Yöneticinin Adil Ödüllendirmesi	52
7.3.2.2. Yöneticinin İşle İlgili Kararlarını Adil Alması	53



7.3.2.3. Yöneticinin Çalışanlar İle İlgili Kararlarını Adil

Alması

7.3.2.4. İş Tatmini

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

65

KAYNAKLAR

67

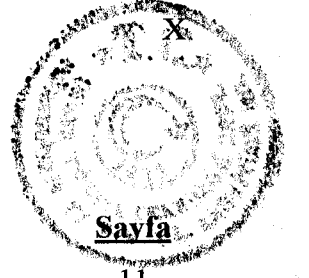
ÖZGEÇMİŞ

70

EKLER



ŞEKİLLER DİZİNİ



Sekil

2.1. Genel Verimlilik Modeli	11
5.1. Motivasyon Süreci	29
5.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	34
5.3. Porter-Lawler Modeli	37
5.4. Maslow, Herzberg, Mc. Gregor Kuramları Arasındaki Motivasyon İlişkisi	41
6.1. Çalışanların İş Başarımlarının Artırılması	44
6.2. Motivasyon Düzeyi-Yetenek Kullanma-Başarım İlişkisi	45



ÇİZELGELER DİZİNİ



Cizelge

7.1. İGDAŞ Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları Eğitim Düzeyi	50
7.2. İGDAŞ Çalışanlarının Yaş Grubuna Göre Dağılımı Yaş Grubu	51
7.3. İGDAŞ Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı Medeni Durum	51
7.4. Yöneticim Beni Sorumluluk Ölçüsünde Adil Ödüllendirir	52
7.5. Yöneticim Beni Öğrenim ve Eğitimim Ölçüsünde Adil Ödüllendirir	52
7.6. Yöneticim Beni İşimin Stres ve Zorluğu Ölçüsünde Adil Ödüllendirir	53
7.7. Yöneticim İyi Yaptığım İşler Ölçüsünde Adil Ödüllendirir	53
7.8. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Önyargısız Alır	54
7.9 Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Almadan Önce Tüm Çalışanların Görüşlerini Alır	54
7.10. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Almadan Önce Doğru ve Eksiksiz Bilgi Toplar	54
7.11. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Çalışanlar İstedğinde Net Bilgilerle Açıklar	55
7.12. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını, Tüm İlgili Çalışanlara Tutarlılıkla Uygular	55
7.13. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Çalışanların Sorgulamalarına veya Karşı Çıkmalarına İzin Verir	55
7.14. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Nazik ve Düşünceli Davranır	56
7.15. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Saygılı ve Onurlu Davranır	56
7.16. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Benim Kişisel İhtiyaçlarıma Duyarlıdır	57
7.17. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Dürüst Davranır	57
7.18. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bir Çalışan Olarak Haklarımla İlgilenir	57
7.19. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Kararların Etkilerini Benimle Değerlendirir	58
7.20. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Uygun Mantıksal	



Açıklamalar Sunar

7.21. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Anlamlı Gelen Açıklamalarda Bulunur	58
7.22. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Çok Net Olarak Açıklar	59
7.23. İş Güvenliğim İş Tatminimi Sağlar	59
7.24. Aldığım Ücret ve Diğer Faydalar İş Tatminimi Sağlar	60
7.25. İşimi Yaparak Edindiğim Kişisel Gelişim İş Tatminimi Sağlar	60
7.26. İşimde Görüştüğüm ve Birlikte Çalıştığım Kişiler İş Tatminimi Sağlar	60
7.27. Yöneticimin Bana Gösterdiği Saygı ve Adalet İş Tatminimi Sağlar	61
7.28. İşimi Yapmaktan Duyduğum Kayda Değer Başarı Hissi İş Tatminimi Sağlar	61
7.29. İşteyken Diğer İnsanları Tanıma Şansı İş Tatminimi Sağlar	61
7.30. Yöneticimden Aldığım Destek ve Rehberlik İş Tatminimi Sağlar	62
7.31. Organizasyona Katkım Ölçüsünde Adil Ücret İş Tatminimi Sağlar	62
7.32. İşimde Bağımsız Düşünme ve Hareket İmkânı İş Tatminimi Sağlar	62
7.33. Organizasyonda Geleceğimin Güvenli Görünmesi İş Tatminimi Sağlar	63
7.34. İşimde Diğer Kişilere Yardım Etme Fırsatı İş Tatminimi Sağlar	63
7.35. İşimdeki Heyecan Verici Önemli Hedefler İş Tatminimi Sağlar	63
7.36. İşimde Genel Olarak Aldığım Yönetim Desteği Kalitesi İş Tatminimi Sağlar	64



1. GİRİŞ

“Lu’lu yaşlı devlet adamlarından biri Konfüçyüs’ e sordu; insanları nasıl ciddi ve sadık kılabilirim ki hevesle çalışsınlar?”

Konfüçyüs dedi ki; ‘onlara başkanlık ederken saygınlığı eksik etme ki ciddi olsunlar. Babacan ve şefkatli ol ki, sadık olsunlar. İyiye teşvik et, acemiye öğret ki hevesli olsunlar.’”

Konfüçyüs

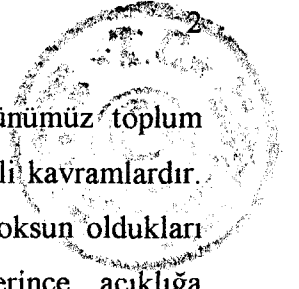
Örgütlerde çalışan insanların, örgüt üyesi olmaktan gurur duymaları, saptanan amaçlar doğrultusunda çalışmak için istekli olmaları, bu isteği verimli hale getirecek zihni, ruhsal ve bedeni enerjiyi kazanmaları ve bunu muhafaza ederek çalışmaları... İşin kapsamı ve iş ortamına karşı olumlu tutum beslemeleri.

Günümüzde çok sık kullanılan “Motivasyon”, “İş Doyumu” sözcüklerinin kısmen anlaşılabilir bir açıklaması bu şekilde ifade edilebilir. Bir çalışanı veya çalışan grubu “Motivasyonu ve İş Doyumu Az” sözleri ile nitelediğimiz zaman, aslında o ya da onlarda gözlemlenen eksiklikler: iş’i sevme, amaçlar doğrultusunda çalışmama, istenen düzeyde zihinsel, bedensel ve ruhsal enerjinin olması, iş kapsamı ile iş ortamına karşı olumsuz tutum beslemedir.

Gün geçtikçe baş döndürücü hızla gelişen endüstrileşme neticesi insanların büyük çoğunluğu, günlerinin ortalama sekiz saatini evlerinden özel ilgilerinden uzakta bütün bunların karşılığında bir ödül almak çabası içinde çalışarak geçirmektedir.

Bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olması; o toplumun bireylerinin en yüksek düzeyde motive edilmiş olmaları, başarganlıklarının yüksek olması, gördükleri iş’lerden yüksek derecede doyumlu olmaları, iş’lerine karşı olumlu tutum beslemeleri ile yakından ilişkili olduğu dikkate alınır, insan yaşamının 1/3’ünden fazlasını dolduran çalışmalarından almaları gereken olumlu doyumun önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

Motivasyon, onun ayrılmaz bir parçası olan iş doyumu, günümüz toplum bilimlerinde yaygın kullanım alanı olan birbirleriyle çok yakın ilişkili kavramlardır. Anılan kavramlar henüz tam anlamıyla açık ve işlemsel içerikten yoksun oldukları gibi aralarındaki ilişkilerin doğrultusu ve düzeyleri de yeterince açıklığa kavuşturulmuştur değildir.





2. TANIM VE KAVRAMLAR

2.1. Motiv (Güdü)

Motivasyon konusunda anahtar kavran özelliği taşıyan “Motiv” ya da “Güdü”, Latince “Movere” İngilizce “Motive” kelimesinden yani “hareket etmek, kımıldamak” (to move) dan gelmektedir. Buna dayanarak güdüyü, davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlayabiliriz (Arık, 1992, s.13). Başka bir deyişle motive ya da güdü “bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür”. Bu tanıma göre motive;

Harekete geçirici,

Harekete devam ettirici,

Olumlu yöne yöneltici

olarak üç temel özelliğe sahip güçtür (Eren, 1984, s.388). Bu sebeple, tepkilerin seçimi ve tepkilerin gösterilmesindeki gayret motive (güdü) tarafından belirlenir. Bir motive, yukarıda belirtilen benzer şekilde; yön verici ve akdivide edici (harekete geçirici) unsurları içeren karmaşık bir yapı olarakta tarif edilir (Arık, 1992, s.13).

İnsan davranışının belirli nedenlere dayandığı kabul edilir. Bu nedenler bireyin ihtiyaçları ile ya da eylemlerin sonuçlarıyla ilgili olabilir. Eğer davranışların altında yatan neden ihtiyaçlar ise, bireyler bizim istediğimiz şekilde motive olmayarak kendi istek ve arzuları ile motive olurlar. Herşeye rağmen bu ihtiyaçlar birey davranışlarına yön verirler. Motivasyon örgüt (organizasyon) lerin işleyişi, hayatiyetini sürdürmesi önemlidir. Örneğin, son model ve en son teknolojik imkanlarla üretilmiş bir otomobil ele alınacak olursa, sürücü son derece kabiliyetli, otomobilin kullanılacağı yol ne kadar elverişli olsa da anılan otomobil akaryakıtı olmadıkça kullanılmayacaktır. Bu bağlamda bir örgüt de ne kadar teknolojik imkana sahip olursa olsun bu teknoloji motive olmuş birey (insan) lerle yönetilmedikçe ve de çalıştırılmadıkça hiçbir işe yaramayacaktır. Bu nedenle bir örgüt yönetimi, her zaman çalışanlarını motive etme zorunluluğu ile karşı karşıyadır (Davis, 1982, s.16-18).



2.2. Motivasyon (Güdülenme)

Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatının bitişi yaklaşırken bürosunu terketmek üzere hazırlanmaya başlar. Kişileri farklı şekillerde davranmaya sevkeden faktörler nelerdir? Kişiler ne yönde davranış gösterirler?

Yukarıdaki ve benzeri soruların cevabı motivasyon konusu ile ilgilidir.

“Her sorunun üç çözüm yolu vardır: Benim çözümüm, sizin çözümünüz ve gerçek çözüm.”

Çin Atasözü

Birisini birşeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye asla zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan, içten gelen en büyük zevktir. Kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir.

Bir örgüt, çalışanlarının güçlerinin etkili kullanımında “yönetim biçimi”, “çalışanın motivasyonu”, “kazançların paylaşılması”, “parasal olmayan teşvikler” etkili faktörlerdir. İnsanları harekete geçiren, hareketlerşne yön veren, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar aktif, motive edici güçlerdir. Bu güçlerin bileşkesi, bireyleri çabalarının bir amaca ulaşması yönünde organize eder ve ona devamlılık, dinamizm kazandırır.

Motivlerin aksine özendirme araçları, bireyin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey, arzu ve ihtiyaçlarını kendisine sunduğu araçlarla doyuracak ve iş görme arzusu artacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar onun, çalıştığı kurumun amaçlarını benimsemesine, bu uğurda çalışmalarını yoğunlaştırmasına yani motivasyonuna neden olacaktır (Eren, 1984, s.388-389)

Yukarıda belirtilenler ışığında motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri (açlık, susuzluk, cinsellik vb.) kapsatan bir kavramdır. Yapısal motivasyon tanımlarından bazıları şunlardır:

Motivasyon, “İnsanları belirli davranışlara yönelten etkilerin tümü”dür (Yalçın, 1988, s.203).

Motivasyon, “insanların belli bir yönde davranmasına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmak için isteklerndiren iç durumunun harekete geçirilmesi”dir.

Motivasyon, “İnsanların bir işi yapabilemesi için gerekli olan çabanın enerjinin yaratılması işlemi” denir.

Motivasyon, “İnsanları istenilen nitelik ve nicelikte görev yapması için etkileme işlemine” denir (Başaran, 1988, s.149).

Motivasyon, “İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla davranmalarına” denir (Koçel, 1984, s.301).

Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun, harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavramın, istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, koku, özlem, beklenti, arzu, başarı, moral, tatmin v.b. gibi bir dizi kavramı çağrışım yaptırması doğal sayılmalıdır. Çünkü, motivasyon kavramı, bütün bunları da kapsamaktadır.

2.3. Doyum-İş Doyumu

Günümüzde, gelişmenin doğrultusundaki endüstrileşme sonucu insanların büyük çoğunluğu, günlerinin ortalama sekiz saatini evlerinden, özel ilgilerinden uzakta ve karşılığında bir ödül almak çabası içinde çalışarak geçirmektedir.

Bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olması, o toplum üyelerinin tüm yaşamlarından üst düzeyde doyum almaları ile doğru orantılı olduğu dikkate alındığında insanların, yaşamının 1/3'ünden fazlasını dolduran çalışmalarından almaları gereken doyumun ne kadar önemli olduğu ortaya çıkar. Burada sözü edilen doyum çalışmadaki iş doyumudur.

Çalışmada iş doyumu, “çalışanların iş’teki rollerine karşı tepkileri” olup altı ayrı başlık altında ele alınarak inceleme konusu edilmiştir. Bunlar; iş’ten duyulan genel doyum yani bireyin işine olan genel bağlılık derecesi, bireyin, yapmış olduğu işin karşılığında aldığı ücretten duyduğu doyum ya da ücretten duyulan doyum, bireyin, halihazırda sahip olduğu veya örgütünün gelecekte karşılaşılabileceği iyi yada kötü koşullar altında sahip olmayı düşündüğü güvenlikten duyduğu doyum, sosyal çalışma koşullarından duyulan veya iş’te birlikte çalışılan arkadaşlık ilişkilerine olan güven, çalışanın amirinden gördüğü destek, rehberlik, saygınlık miktarı olan denetimden duyulan doyum, işin çalışana tanıdığı olduğu bağımsız düşünce ve hareket etme miktarı olan gelişme olanaklarından duyulan doyum (Ergena, s.309-310). A.H. Maslow’a göre doyum, birey davranışlarının ana güdüsel ürünü (Sencer, 1982, s.9), nihayet iş doyumu, “işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür” (Şimşek, 1995, s.92)

2.4. Performans

İşletmelerin, rakip işletmelerle yarışarak yaşamlarını sürdürmeleri ve büyümeleri ile ilgili sorunlarının çözülmesinde, yöneticilerin performans ölçüm ve denetimleri yadsınamayacak önem taşır. Çünkü ölçülemiyen yönetilemez. Performans, genel anlamda bir amaca dayalı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen kavramdır.

Bir iş sisteminin performansı, o sistemin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur (Akal, 1992, s.1). Amaçlara göre yönetim sağlamak için her işletmenin, iyi bir ekip oluşturarak bireysel çabaları ortak çabaya dönüştürmesi, her yöneticinin faaliyetlerini bütünün başarısı için odaklaştırması gerekir. Bir yöneticiden beklenen performansın istenilen düzeyde olup olmadığı o işletmenin performans hedefinden türetilmelidir.

Bir kısım kaynaklar performans kavramını bir ağaç modeliyle açıklar. Model “verimlilik ağacı” olarak adlandırılır. Model bir sistem yaklaşımını simgeler. Verimlilik ağacının kökleri, sistemin girdiklerini, gövdesi, dönüşümün sürecini dal ve yaprakları ise sistemin çıktıları ifade eder. Model bu haliyle verimliliğe benzer (Akal, 1992, s.2-3) Şekil.2.1.

2.5. Adalet Algısı

Kişinin çabası karşılığı olması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır. Bir şeyin bir kimse için ödül sayılabilmesi, o kimse tarafından o ödüle olumlu değer vermesi yani onu benimsemesi ve ondan haz duyması gerekir. Ödüller, işgören tarafından beklenen (arzulanan) uygun ödüller aracılığı ile tatmine bağlanmıştır. Arzulanan ödül işgörenin gördüğü için karşılığında kendisine verilmesi gerektiğine inandığı ödüdür.

2.6. İşgören (Personel)

“Örgüt yapısı içinde çalışan fakat, imza atma ve sicil verme yetkisi olmayan birey (ler) dir” (İncir, 1990, s.20).

2.7. Tutum

Verimliliğin biricik ve tek anahtarı birlikte çalışan insanların birbirlerine karşı olan tutumlarıdır. Uyumsuzluk verimlilik gelişmesinde ciddi bir engeldir. Tutumlar, kendi başlarına motivasyon, kültür, yönetim sistemleri, işin niteliği ve kişisel değer sistemleri ve yaşam belirtileri gibi çok bireysel hassas şeyleri içeren uzun ve kısa vadeli etmenlerin etkileşimini yansıtır. Yöneticilerin çoğunluğu, tutumları yönetmenin önemli ve mümkün olabileceği fikrini kabul etmezler.

Tutumlar, sosyal standartlar olarak tanımlanan kişisel değerlerde ya da ortak değer sistemleri ile biçimlendirilirler (Prokopenko, 1992, s.247-249).

Birey karmaşık bir alemde sınırlı sayılabilecek kişi kurum veya objelerle sürekli olarak karşı karşıyadır. Karşılaştığı bu uyaranlardan sürekli olarak etkilenmekte onlardan bazı bilgiler almakta ve onlara karşı bir inanç veya düşünce sistemi oluşturmakta, oluşturduğu bu düşünce ve inançlarla, aynı objelerle karşılaştığında özel bir davranış sergilemektedir. Birey çevresinde bulunan, kendisini sürekli uyaran diğer bireyler veya olgulardan aldığı uyarıları derler, düzenler ve zihinsel sisteminde saklar. Aynı birey, aynı olgu veya kişilerle karşılaştığında gösterdiği bu düzenlenip saklanmış düşünce demeti bireyin sözü edilen uyaranlara karşı tutumudur (Erdoğan, 1991, s.361).

Çalışmanın özüne uygun olarak “iş doyumu” açısından tutum tarifi yapılacaktır
olursa;



Tutum, bir nesne ya da bireye karşı özel şekilde davranmak ve hisler taşımak yolu ile sürekli bir eğilim taşımaktır (Erdoğan, 1991, s.364).

2.8. Moral

Moral, iş doyumu ve beklenti, toplumsal bilimlerde yaygın kullanım alanı olan ve birbirleri ile yakın ilişkili kavramlardır. Moral, rasyonel olmaktan çok duygusal bir olgudur. İş doyumu ve beklentiden farklı olarak bireyden çok grup tepkisine bağlıdır. Bu bağlamda bireysel olarak çalışan bir işgörenin moralinden söz edilmesi yanlıştır (Werner, 1993, s.147). Buna göre moral, “önemli sayılan ve bireysel amaçlarla bağdaşan, açık ve belirli küme amaçlarının bulunduğu ve bu amaçların gerçekleşeceğine güven duyulduğu buna bağlı olarak amaca ulaşmak üzere izlenen yol, lider ve öteki üyelerin yanısıra üyelerin kendilerine güven duyduğu, grup etkinliklerinin birlikçi ve dayanışmalı olduğu, grubun amacı boşa çıkaracak güçlere karşı üyelerin saldırganlık ve düşmanlık beslediği bir grup koşuludur.

Moral en genel biçimle, “bir kümeyi oluşturan bireylerin herbirinde belli güdüsel, duygusal ve bilgisel etmenlerin bütünleşmesi” olarak tanımlanabilir (Sencer, 1995, s.5).

2.9. Verimlilik

Verimlilik, genel olarak, üretim süreci sonunda elde edilen çıktılarla, bu çıktıyı elde etmek için üretim sürecine sokulanlar arasındaki orandır. Diğer bir deyişle matematiksel olarak çıktının girdiye oranıdır. Dolayısıyla verimlilik, belli bir çıktının üretilmesi için, üretim sürecine sokulan girdilerin ne ölçüde akılcı “rasyonel”, ne ölçüde etkili kullanıldığını ortaya koyan bir göstergedir.

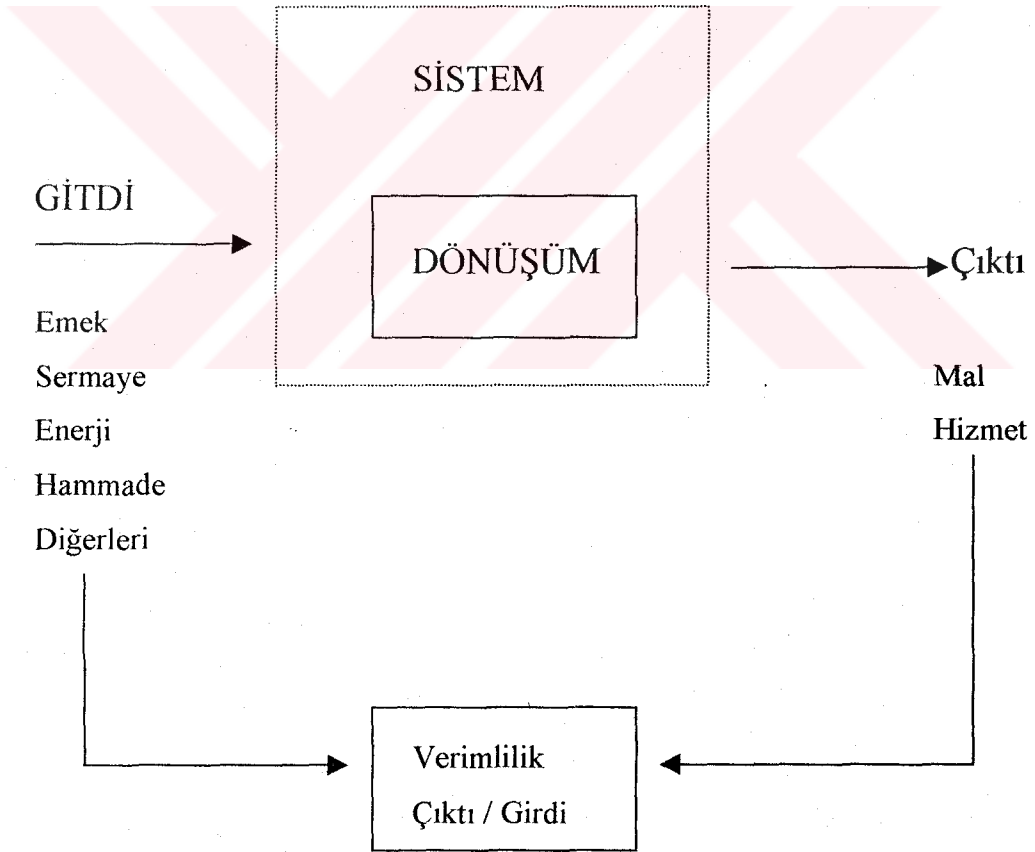
Verimlilik araştırma yapanlar tarafından çok çeşitli şekil ve anlamlarda tanımlanmıştır. Bu tanımlardan hareketle verimlilik, bir sistemin belirli bir dönem boyunca yarattığı mal ve hizmetlerin aynı dönem boyunca kullanılan kaynaklara

oranıdır. Yaratılan mal ve hizmetlere çıktı denirse, bu kaynakların çıktılarına dönüşümünü ve de verimlilik tanımını Şekil 1.1.'de göstermek mümkündür.

Yüksek verimlilik, aynı miktarda kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdi ile daha çok çıktı elde etmektir. Bu ilişki yaygın olarak aşağıdaki gibi ifade edilir:

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

Verimlilik kavramı diğer taraftan sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman evrensel ve kontrol altına alınamayan iyi bir paydadır. Hedeflenen sonuca ulaşabilmek için harcanan zaman ne kadar az olursa verimlilik o oranda artar (Prokopenko, 1992, s.3).



Şekil 2.1. Genel Verimlilik Modeli

3. ADALET ALGISI VE BOYUTLARI

3.1. Bireyin Adalet Algısı

Genel anlamda geliştirilen adil dünya inancı birideali yansıtırken, bireyin kendisi ile ilgili adalet algısı varolan durumla ilgili bir algıdır ve bir gerçekliği ortaya çıkarmaktadır,yani insanlar dünyanın adil olduğuna inanabilirler ve yaşamlarında bunu sağlamak için uğraşabilirler, ancak kendileriyle ilgili olaylarda adaletin gerçekleşmediği düşüncesi içinde olabilirler.

Bu bağlamda söz konusu edilen inancın, sadece dünyanın adil olması değil, yaşanan olaylarda hakların alınıp alınmamasına bağlı olarak adil olması değil, yaşanan olaylarda hakların alınıp alınmamasına bağlı olarak adil-adil değil inancını da içerdiği tartışılmaktadır. Tanaka, yaptığı çalışmada bireylerin kendileri ile ilgili olaylarda kendilerini adil, başkalarını ise daha az adil bulduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireylerin kendileri ile ilgili olaylardaki adalet algıları, başkalarının başına gelen benzer olaydaki adalet algılarından farklılık göstermektedir. Yani bireyler, kendilerine yönelik olaylar söz konusu olduğunda, başkalarına yönelik olaylarda algıladıklarından daha farklı bir algılama içine girmektedirler. Aynı şekilde kendi başlarına gelen adil olmayan durum, başkalarının başına gelen aynı durumdan daha fazla adaletsizlik algısı içine girmelerine neden olmaktadır.

Yaşanan olaylarda algılanan adalet bireylerin niteliği ve ortaya çıkan durumun niteliği ile ilgilidir. İyi insanların başına iyi, kötü insanların başına kötü şeyler gelir değerlendirmesi insan ve olaylara iyi ve kötü sınıflaması yapmaktadır. Bir başka deyişle, iyi şeyler yapanlar iyi şeylerle karşılaşırılar ifadesi bir sınıflamadır. Bireylerin bu sınıflamaları kendileriyle ilgili olaylar söz konusu olduğunda farklılık gösterecektir. Bu düşünceyle, daha önce bahsettiğimiz Times ve CBS tarafından 1992 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmada kullanılan "İyi insanların bu dünyada veya sonrasında, eninde sonunda ödüllendirileceğine, kötü insanların ise cezalandırılacağına inanıyor musunuz?" sorusuna baktığımızda, bu soruya verilecek olan cevabın iyi kötü sınıflamasına dayandığını görüyoruz. Kimsenin kendisini kötü insan sınıflaması içine sokmayacağını kabul edersek, herkes kendisinin iyi insan olduğuna inanmakta, kötüler "diğerlerini" temsil etmektedir. Bu

durumda herkes ödüllendirileceğine inanmakta ve “diğerleri” olan kötülerin cezalandırılmasını beklemektedir. Bu kapsam içinde, bireylerin kendileri ile ilgili olaylardaki algılarına dayalı olan ve dünya ile ilgili yukarıda yer alan sorudaki gibi kesin bir önermeyi içermeyen bir diğer boyutum varlığının kabul edilmesinin kaçınılmaz olduğunu düşünmekteyiz.

O halde bireyin dünyanın adil bir yer olduğu ya da olmadığı ile ilgili inancının, kendisi ile ilgili olayların adil olup olmadığı inancından farklılık göstereceğini kabul edebiliriz. Bu olaylar geçmişte yaşananlardan, şimdi olanlardan ve gelecekte olması beklenenlerden herhangi birini ya da hepsini içeriyor olabilir. Bu kapsam içinde, kişinin kendi gözlem ve tecrübeleri doğrultusunda oluşturduğu, şu anda olan olaylardaki adalet algısını ve gelecekte olması beklenen olayları öngören bir adalet algısı ortaya çıkmaktadır.

3.2. Örgütsel Adalet Algısı

Çalışanların örgütsel adalet algıları, çalıştıkları yerde kendilerine ve diğerlerine ne kadar adil davranıldığı ile ilgili oluşturdukları algıdır. Bu adalet algısı kaynakların, ödül ve cezanın adil bir şekilde dağıtılması sırasında ortaya çıkmaktadır. Literatürde, çoğu örgütsel adalet araştırmasında yöntem ve dağıtım olmak üzere sadece iki boyutu ile incelenen örgütsel adaletin dört boyutu olduğu görülmüştür. Yöntem adaleti (procedural justice), örgütün ceza ve ödül uygulamalarında izlediği yöntemin adil olması, dağıtım adaleti (distributive justice), ceza ve ödül uygulamalarının eşitlik ya da hak etme teorileri doğrultusunda yapılan işe uygun ve yeterli dağıtılması, etkileşim adaleti (interactional justice), ceza ve ödül uygulamalarında iletişimin adil olması, cezalandırıcı adalet (retributive justice) ise çalışanların örgüt içinde ceza gerektiren davranışlarının karşılık göreceğine olan inançlarıdır. Örgütsel adalet boyutlarını incelemeye, çalışmamızda farklı bir şekilde yorumlayarak hak adaleti altında ele aldığımız “cezalandırıcı adalet” i açıklayarak başlamakta fayda görmekteyiz.

3.2.1. Hak Adaleti Algısı

Hogan ve Emler (1981) çalışanların kurallara uymayan ve yanlış davrananların bu davranışlarından dolayı cezalandırılması beklentilerini cezalandırıcı adalet

(retributive justice) olarak adlandırılmıştır. Bu inanç içinde olanlar, kuralları bozanlara verilen cezaları adil olarak değerlendirecektir. Eğer kurallara karşı gelenler ve yanlış davrananlar cezalandırılmıyorsa adaletsizlik hissi doğacaktır. Arvey ve Jones'a (1985), göre örgütsel ceza sosyal öğrenme ile ilgilidir. Buna göre herhangi bir davranıştan dolayı birinin cezalandırılması diğerlerinin bu davranıştan kaçınmaları sonucu doğurmaktadır. Aynı şekilde, cezalandırılmayan yanlış bir davranış diğerlerinin de aynı davranış içine girmesine yol açmaktadır.

Lind ve Tyler (1988) Grup-değeri (Group-Value) modeline göre herkese adil davranılması grup bireyleri tarafından önemlidir. Çünkü uzun vadede grubun tüm üyelerini ilgilendirmektedir, herhangi bir durumda çalışanlardan birine karşı gösterilen tutumun adil olması diğer çalışanların da ileride karşılaşabilecekleri durumlar için adalet güvencesi niteliğindedir. Çalışanlar işini yapan, kurallara uyan ve doğru davranışlar içinde olanların ödüllendirilmesini beklemektedir. Bu beklenti, onların da doğru davranıp kurallara uyduklarında ödül alacaklarının bir çeşit garantisidir. Bu bağlamda, bireylerin ceza ile ilgili değerlendirmelerine benzer bir değerlendirmenin ödül için de geçerli olabileceğini düşünerek örgütsel adaletin dördüncü boyutu olan cezalandırıcı adaletin boyutunu genişletip hak adaleti adı altında çalışmamıza dahil etmiş bulunmaktayız.

3.2.2. Dağıtımsal Adalet Algısı

Dağıtım adaleti, çalışanların iş yerinde kaynakların adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığına yönelik algılarıdır. Kaynağını daha önce bahsedilen Adams'ın (1985) hak etme teorisinden alan dağıtım adaleti algısı, bireylerin iş yerindeki kazanç ve kayıplarını, sahip oldukları eğitim, tecrübe, çalışma süreleri, iş yerinde yaşadıkları stres ve gösterdikleri çaba ile karşılaştırdıklarında kendilerine adil davranılıp davranılmadığını algılamaları halidir. Bu girdi-sonuç ilişkisinde bir adaletsizlik algıarlarsa olumsuz duygulanım ve tutumlar içine girerler.

Adams'a göre, performans girdileri ve çıktıları oranında yaşanan eşitsizlik algısı, bireylerde negatif bazı duyguların oluşması sonucunu doğuracak ve bireylerin girdi/çıktı oranında eşitliği sağlamak için bazı davranışlarda bulunmasına neden olacaktır. Eşitsizlik algısına dayalı negatif duygular bireylerin hak ettiklerini düşündüğünden daha fazla (örneğin beklenilmediği halde bir terfi kararının verilmesi

veya bir işe girmeye hak kazanılması gibi); veya daha az (örneğin beklenildiği halde terfi ve işe alınma sonucunun gerçekleşmemesi gibi) ödüllendirildiği durumlarda yaşanır. Beklenenin altında ödül alınmasında dair eşitsizlik algısı bireylerde öfke duygusunun gelişmesine neden olur. Örneğin Gilliland (1993) seçim sistemlerinin adaleti üzerine yapmış olduğu çalışmada, bir iş başvurusu için olumlu beklentiler içinde bulunan ve kendi girdilerini o iş için uygun gören adayın, işi alamaması durumunda yaşadığı eşitsizlik algısından dolayı başvurduğu işi ya da firmayı kötüleme yoluna giderek bilişsel yada davranışsal bazda eşitsizlik algısını ortadan kaldırmaya çalışacağını belirtmiştir. Beklenenden fazla ödüllendirilmenin olması ise çalışanlarda suçluluk ve tatminsizlik duygularının gelişmesine neden olur. Örneğin beklemediği halde bir maaş artışı alan çalışanın hissettiği bu suçluluk duygusundan kurtulmak ve eşitlik durumuna geri dönmek için, işinde daha çok çalışabilir, çalıştığı firma için belirtilen iş tanımlarının dışında ekstra çaba gösterebilir.

3.2.3. Yöntem Adaleti Algısı

Yöntem adaleti ödül ya da cezaya karar verme sürecinde kullanılan kural ve yönetmeliklerin adil olduğu algısıdır. İş yerinde uygulanan prosedürlere uygun davranılması yöntem adaleti adını almaktadır. Yöntemin adil olduğu algısı içinde olan çalışanlar ceza ve ödül dağıtımını da adil algılama eğilimindedirler. Kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanlar örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirecek ve örgüt yararına davranışlar sergileyeceklerdir.

Yöntem ve dağıtım adaleti örgütsel açıdan farklı etkilere sahiptir. Her ikisi de bireyin örgüte karşı tutumunu etkilemelerine karşın yöntem adaleti daha ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Dağıtım ve yöntem adaleti birbirleriyle olumlu ilişki içinde olsalar da teorik açıdan bakıldığında tutumların oluşması ve davranışların şekillenmesinde yöntem adaleti dağıtım adaletinden daha önemlidir.

İş yerinde kuralların adil olması anlamına gelen yöntem adaletinin sağlanması, çalışanların kendilerine adil davranıldığını hissetmeleri için yeterli değildir. Bu kavram içinde bu kuralların uygulanış şekli de vardır. Burada uygulama esnasında yaşanan bireyler arası ilişki önemlidir. Bies ve Moag (1986), bunu etkileşim adaleti olarak adlandırmışlardır.



3.2.4. Etkileşim Adaleti Algısı

Verilen ceza ve ya ödülün kimin tarafından nasıl verildiği, izlenen-yol, yönetimce takınılan tavır ve bireye karşı yaklaşım bu adaletin kapsamındadır. Etkileşim adaleti, yöntem adaletinden daha önemli sonuçlar doğurmaktadır. Etkileşim adaletinin yönetime ve örgüte karşı oluşturulan tutumlarla doğrudan ilgisi vardır, adil algılanan iletişim çalışanların daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar.

Etkileşim adaleti, iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla söylendiğidir. Ödül ve ceza uygulamaları iş yerinde alınan kararlar olduğu için etkileşim adaleti algısının ceza ve ödül uygulamalarının çalışanlar tarafından adil olarak algılanıp algılanmamasını etkilemekte olduğu düşünülmektedir. Alınan kararlar için yeterli ve gerekli açıklamalar, uygun bir şekilde çalışanlara iletilmelidir. Buradaki uygun şekil kibarca, saygılı bir tavır ile davranılması gerektiğidir. Yöntemce yapılan açıklamalar çalışanlarda daha olumlu tepkiler ve adil bir algılamaya neden olmaktadır. Sonuçta, örgütsel adalet algısında odak noktası sadece çıktılar ve kurallar değil, uygulamalar esnasında bireyler arasında yaşanan etkileşimdir.

Yukarıda tanımlanan örgütsel adalet algısı boyutları çalışanlarda farklı sonuçlar doğurmaktadır. Birbirleriyle pozitif bir ilişki içinde olan bu boyutlardan dağıtım adaleti algısının olumlu yönde olması örgütsel vatandaşlık tutumunu etkilemektedir. Olumlu etkileşim adaleti algısı yönetime duyulan güveni arttırırken, olumlu yöntem adaleti algısı çalışanların iş güvenliği duygusunu arttırmaktadır. Olumlu cezalandırıcı adalet algısı iş yerinde uygulanan cezaların adil algılanmasına neden olmaktadır.

Çalışanların örgütsel adaletin bu dört boyutu ile ilgili örgüt uygulamalarına olan yaklaşımları onların örgütsel adalet algısını oluşturmaktadır. Çalışanların işyerleri ile ilgili adaletsizlik algıları, hak edenlerin cezalandırılmıyor olmasından, cezanın çok hafif, ağır ya da daha önceki aynı türden cezalarla tutarsızlık göstermesinden, cezalandırma yönteminin adil olmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca, çalışanların işyeri ile ilgili adaletsizlik algıları işyerinin yapısı ve ödül çeşitlerine göre farklılık gösterebilmektedir.

4. İŞ DOYUMU VE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İş Doyumu, insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup, bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içerir (Yüksel, 1990, s.3). Her düzeyde işgörenin çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır. İş doyumu bu tutumun genel yapısıdır. En basit şekliyle iş doyumunu, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır.

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş doyumu çıkacaktır. Kısacası iş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. İş doyumu veya doyumsuzluğuna yol açan iş boyutlarından başlıcaları; ücret, yükselme olanağı, yönetim tarzı, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile olan ilişkidir. Belirli bir işi yapan kişi, işinin sayılan özelliklerinin bir kısmından memnun olurken, bir kısmından hoşlanmayabilir. Sonuçta kişinin genel tutumu olumlu ise iş doyumu ortaya çıkacak, aksi halde tatminsizlikten söz edilecektir.

İş doyumu, bireyin işine karşı genel tutumudur. Belirli bir işletmede kendisine verilen işi yapan birey, iş arkadaşları ile paylaşımda bulunacak, onlarla etkileşime girecektir. Benzer şekilde yöneticileri ile de ilişki içinde olan işgören, örgütsel politika ve kurallara uymak zorundadır. Kendisinden beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıya ulaşması gerekir. Çalışma yaşamında yer almak isteyen her insan, eğitimi, alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılamasını ister. Tüm bireysel istekler ve yapılan işin şartlarının karmaşık etkileşimi kişinin iş doyumunu yaratacaktır.

İşgören bir işi yapmaya aday olduğunda o işte başarılı olduğunda, ücret dahil bir dizi beklentilerini karşılamak ister. Şüphesiz her kişinin işinden beklentileri de kendine göre önemli olanlar ve daha az önemli olanlar şeklinde iki grup altında toplanabilir. Bu açıdan bakıldığında iş doyumunu, kişinin önemli bulduğu ihtiyaçlarını işini ne kadar karşıladığı ile ilgilidir ve üç boyutu vardır. İş doyumunu işe karşı duygusal bir tepkidir. Bu nedenle iş doyumunu açıkça gözlenemez. Diğer yandan iş doyumunu elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Sözü edilen ihtiyaçları sadece maddi ihtiyaçlar olarak görmek veya iş yüküne uygun ücret olarak görmek kesinlikle doğru olmayacaktır. İş doyumunu sağlayan ihtiyaçlar arasında ücret vardır, ancak hemen arkasından eşit ücret de vardır. Doyumu sağlayan diğer şartları sabit kabul ettiğimizde, yaptığı işin karşılığı beklediği ücreti alan kişi iş doyumunu duyar. Eğer aynı kişi, yaptığı işin karşılığı olarak beklediği ücreti aldığı halde bazı iş arkadaşlarının yeteri kadar çalışmadığı halde yüksek ücret aldığını bilirse ortaya iş doyumsuzluğu çıkacaktır. Bu örnekten de görüldüğü gibi, bireysel tatmin (doyum) sadece kişisel beklentilerle belirlenmeyip, çevresel ilişkilerce de desteklenmektedir.

4.1. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu, işgörenin işe karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri iş doyumunu yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. Bununla beraber, iş doyumunu kavramının kendisine özgü yaklaşım sorunları vardır. İş doyumunu sağlayan faktörlere ilişkin araştırmaarın başlangıcında, işin kendisinin doyum veya doyumsuzluğa yol açtığı düşünülmüştü. Böyle bir yaklaşımın sonucu olarak da yaptığı işteki sorumluluğu veya konumu değişen işgörenin doyumunun da değişeceği kabul edilmekteydi. Yine bu araştırmalarda işinden yeteri kadar doyum bulan işgörenin iş değiştirme gibi özel bir arzusunun olmayacağı ileri sürülmekteydi. Zaman içinde tüm bu kavramlarda önemli değişiklikler oldu.

Şüphesiz işin genel boyutları iş doyumunu sağlayan faktörlerin başında gelecektir. Belirli bir zaman dilimi içinde işini tanıyan, onda aradıklarını bulan

işgören iş doyumunu bulabilir, ama bu işini değiştirmeyeceği anlamına gelmez. İnsanın doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. Yaptığı işte gerekli doyum bulan işgören, daha üst düzeyde tatmin aradığından başka bir işe geçebilir. Kişi işinde doyum bulur, ancak işin çevresel değişkenleri doyumunu azaltabilir. İşgörenin iş doyumunu bulması için, işinde deneyim kazanması, iş yerinde bir müddet çalışmış olması gerekir. İş doyumunu işgörenin işini kendisinin şekillendirdiği veya kendisine uyan işi bulduğunda ortaya çıkar. İşe yeni giren kişinin işini tanımadan hemen doyum veya doyumsuzluk duymasını beklemek doğru olmaz. Bu durumda iş doyumunu sağlayan faktörleri kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür.

4.1.1. İş Doyumunu Oluşturan Bireysel Nedenler

İş doyumunu kişinin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu tutumdur. İşgörenin işinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Birey, eğitime, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş doyumunu sağlayan faktörlerin başında da işgören kişiliğinin olduğunu kabul etmemiz gerekir.

İşgören sahip olduğu kişiliğine bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendisine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı işgörenler zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirinin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen işgörenler vardır. Sayılan bu özellikleri istemeyenlerin de olduğu bilinmektedir. İş yerindeki çalışma ortamının yönetimce düzenlenmesini, ne yapacağının hatta nasıl yapacağının amirlerince sürekli anlatılmasını isteyen elemanlara, kolay işleri yapmayı tercih edenlere de iş hayatında yeteri kadar rastlanmaktadır.

Kişinin iş hayatı tecrübesi de iş doyumunu belirlemede bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce doyumsuzluk yaratır. Bu sonucun nedeni ise kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan, hayata yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin hayal gücünün ürünü olabileceği gibi, yayın organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasında görüşmeyi yapan yöneticilerin yanlış, yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir (Vecchio, 1988, s.121). Gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğine göre zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş doyumunu bulurlar, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve il doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duyguları da bir hayat tarzı haline getirirler. Çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan işgören iş doyum duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki doyum için mevcut durumda küçük doyumsuzlukları kabul etmesi gerektiğini anlar. İlerde, çalıştığı bölümün başına geçmek isteyen kişinin, memur veya şef olarak fazla çalışması zaman zaman kendisini zorlaması gelecekte bulacağı doyum için bir bakıma katlandıkları, gelecekte bulacağı doyum için kısa sürede doyumsuzluğa katlanmasıdır.

İşgörenin sosyal yapısının da iş doyumunu üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı kişilerin iş doyumununun düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan işgören özel beklentilere de sahip olmayacaktır. İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı işgörenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş doyumunu duygusunu çok arka planlara itecektir.

İş doyumunu sağlayan faktörleri kişiye ve işe ilişkin olarak iki grup altında toplarken bir gerçeğin gözden uzak tutulmaması gerekir. Görünüşte iş ve iş çevresinin

yarattığı bir dizi doyum faktörü vardır. Ancak, bu faktörlerin algılanması, değerlendirilmesi, kişinin işinde kalıcı olması yönünde karar vermesi bireysel davranışın sonuçlarıdır. Esasında işe bağlı faktörlerin kendilerine göre kişisel yönü vardır. Çünkü, faktörü algılayan ve davranış oluşturmak için değerleyen kişidir. Bir işletmede iki işgörene verilen eşit ücret, çalışanların birine göre çok iyi olarak nitelenirken, diğeri tarafından az görülebilir. O nedenledir ki, iş doyumunu işgörenin beklentileri ile bulduklarının özel bileşimi olarak görülmektedir.

4.1.2. İş Doyumunu Oluşturan İş Ve İş Ortamına Bağlı Nedenler

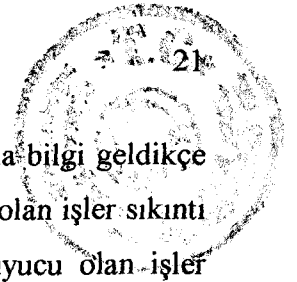
İşgörenin işinden doyum bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların iş doyumunu yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir. Yine bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edebilir, ölçülür, diğre işlerdeki ile karşılaştırılabilir türdendirler. En basit şekliyle iş doyumunu, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İşgörenin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktöre oluşturduğu tutumların bir bakıma bileşkesi, iş doyumunu olarak karşımıza çıkar. Aşağıda her birisi bir tutum konusu olan ve iş doyumunu belirleyen faktörler verilmiştir.

1) İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi: İşin toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş doyumunu belirleyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler bulunduğu gibi, işgörenlerin yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş doyumunu azaltacaktır. Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen değişkenlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İşin ilgi çekici olması, genellikle iş doyumunu oluşturan değişkenler arasında önemli bir yer alır. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş doyumunu sağlamaya dönük olabilir.

İşin zorluk derecesi de iş doyumunu genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle, zihinsel olarak zor olan bir iş, kişi tarafından başarılıyorsa ve çevre bu başarıyı farkediyorsa işgören üst düzeyde doyum bulacaktır. Fiziksel zorluğun, iş doyumunu açısından çok zaman doyum faktörü olmadığını kabul etmek gerekir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleriyapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli değildir. O nedenle işin zorluk derecesi derken fiziksel yönünden çok, zihinsel yönünü görmek gerekir.

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü işgörenin özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirir. Zor veya değişken bir işi yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. Bir bakıma iş kişiden üst düzeyde isteklerde bulunuyorsa işgören daha fazla başarıma arzusu gösterecek, başarısı onu iş doyumuna götürecektir. Kabul edilir düzeydeki zorluğun işgörenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak, işin zor veya kolay olması işgörenin taşıdığı özelliklere bağlıdır. Prensipde işgören bir işletmede özellik ve yeteneklerine uygun işte çalışmalıdır. Burada anlatılmak istenen zorluk belirli sınırlar içindeki eşitliklerdir. Eğer iş, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerin çok üzerinde işgören niteliği istiyorsa bu durumda iş için aşırı zorluktan işgören için de bireysel başarısızlıktan söz edilir. İşgören bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalırsa, ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğunun ise iş doyumsuzluğunu doğurduğu bilinmektedir. O halde işin zorluk sınırı işgörenin kapasitesine bağlıdır, başarı noktasına kadar iş zorluğu doyum doğururken, başarısızlık belirtilerinden sonra iş zorluğu, doyumsuzluk yaratacaktır.

İşin içsel özellikleri de doyumunu belirleyen değişkenler arasındadır. İnsanların doğrudan işlerini sevmeleri için birçok neden vardır. Öncelikle kişi, yaptığı işi, özellik ve yeteneklerine uygun olduğu için sevebilir. Yapılan iş kişinin başkaları tarafından takdir edilmesini sağlar, başka ülkeleri görme, seyahat imkanı verir, be ve benzeri özellikleri sebebiyle de işgören tarafından sevilir. Kişinin eğitimi, işe dönük olarak geliştirdiği özellikleri ne kadar gelişmişse ve üst düzeydeki kariyer göstergelerine ne ölçüde sahipse işin meydan okuyuculuğu o kadar önemli olur. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler



gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden doyum bulurlar. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, bireysel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler doyumunu sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaratır, iş doyumsuzluğunu doğurur (Robbins, 1991, s.172). Bir bakıma kişinin mesleki pozisyonu, eğitimi ve yetenekleri ne kadar yüksekse işin meydan okuyuculuğu iş doyumunu açısından o kadar önemli hale gelir. Yönetici düzeyindeki birçok kişi, işin kabul edilir düzeydeki zorluğundan doyum bulduğunu her fırsatta göstermektedir.

2) Ücret, İlerleme Olanağı ve Uygun Ödüllendirme Sistemi: İş doyumunda yapılan çalışmalar, doyum veya doyumsuzluğun temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi se belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş doyumuna üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki, bir bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş doyumunu ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğunu biçmesi iş doyumsuzluğunu yaratmaktadır.

İşgörel, çalıştıkları işletmenin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise işgörelin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak, iş doyumunu açısından alınan ücretin, diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir.

İşgörelin aldığı ücret ile işinde yükselme olanağı bulması birbirleriyle ilişkili olsa dahi, iş doyumunu açısından maaşın etkisi ilerleme fırsatından daha azdır. Esasında iş hayatında yapmış olduğumuz çalışmalar, her düzeydeki işgörelin ücretine ilişkin beklentilerinin uyumsuzluğu nedeniyle, ücretin doyum faktöründen çok doyumsuzluk nedeni olduğunu bize göstermiştir. Çok az kişi vardır ki, aldığı



ücreti yeterli bulsun. Genelde işgörenler nadiren, aldıkları ücret sebebiyle yüksek doyuma sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi (aylık maaş) erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekarlardan daha önemli bir değişkendir.

İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde doyum bulurlar. Üst yönetim kademesinde bulunanlar, kendisini iyi yetiştirmiş profesyoneller, ilerleme değişkenini kendi adlarına kontrol edebilirler. Buna karşılık alt kademedeki çalışanların ilerleme fırsatından yararlanmaları kendilerinden çok amirlerine, üye oldukları sendikaya, işletmenin gücüne bağlıdır. Sendikanın güçlü olduğu durumlarda terfi için işgören kıdemi de önem kazanır, bu durumda, güçlü sendika ile kıdemli işçiler avantajlı hale gelirken, genç ve hırslı işçiler, yapılan toplu sözleşmelerle ilerleme şanslarının azaldığını görebilirler. Prensip olarak her düzeydeki işgörenin başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması yaptığı işteki doyumunu arttıracaktır. Buna karşılık işletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulamayacaksa kişinin giderek iş doyumunu azalacaktır.

İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş doyumunu olumlu yönde etkiler. Bir işi yapan kişinin, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. İşini iyi yapacak olan kişi her zaman ödül beklemeyebilir. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş doyumunu arttıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi ise başarılı olduğuna inanan işgörenleri iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.

Esasında, yeterli ücret artışı, kişinin terfi etmesi geleneksel ödüller arasında sayılmalıdır. Değişen koşulların doğurduğu güncel ödüller bulunmaktadır. Hasta olan işgörenlerin hastahane masraflarının işletme tarafından karşılanması, yıllık izin için bazı işgörenlerin özel tatil ortamlarına, masrafları işletme tarafından karşılanarak

gönderilmesi, işletmenin sosyal tesislerinin olması, işgörenlerin çocuklarından okul hayatı çok başarılı olanların eğitim giderlerinin üstlenilmesi, başarılı yöneticilere otomobil tahsis edilmesi gibi davranışlar da ödüllendirilmedir. Bu tür ödüllerin iyi kullanılmasının iş doyumunu arttırdığı da bilinmektedir.

3) İşletmede Geçerli Olan Beşeri İlişkiler: Kişi bir işletmede kendisine verilen işi yapmaya başlayınca, o işletmenin geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlenilen göreve göre diğer işgörenlerle birlikte çalışır, üstlenilen role göre yöneticileri vardır, benzer şekilde kendisi de yönetici ise astları olacaktır. Kısacası çok az işgören yalnız başına bir ilişki sistemine dahil olmadan işini yapar, işletmenin, organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. Amirler yapılan işleri kontrol ederler, elemanları arasındaki işbirliğinin planlanan şekilde yürümesini isterler. Bir işletmede görev alan kişi amiri ile öncelikle denetim ilişkisini yaşar. Yönetici öncelikle elemanlarının yaptığını kontrol eder, hatalı davranışlarını görür uyarıda bulunur, çözümleyemedikleri sorunlarına destek verir. Tüm bu özellikleri nedeniyle işgörenin ilk amiri, özellikle nezaretçileri, hem baba, hem de sürekli onu izleyen huysuz bir patronudur, bunların davranışları kişinin iş doyumunu etkilemektedir.

Nezaret ilişkisi işgöreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa genellikle ortaya iş doyumsuzluğu çıkmaktadır. İşletmenin biçimsel yapısına göre ortaya çıkan yönetici-yönetilen ilişkisi işgörenin işletmesine aidiyet duygusunu yönlendirmektedir. Her yaptığı denetlenen, kendi başına kesinlikle karar veremeyen, davranışlarında serbest olmayan astlar zamanla iş doyumundan uzaklaşmaktadır ve bu sonucun sebebi işletmedeki ilişkiler sisteminin işleyişidir. Kadınların erkeklere oranla ilk amirlerine karşı daha duyarlı oldukları, ayrıca üst kademelere doğru çıkıldıkça ast-üst arasındaki kontrol ilişkisinin iş doyumuna etkisinin azaldığı bilinmektedir.

Nezaretçilerin, ilk amirlerin, özellikle yeni işe giren kişilerin başlangıçta duydukları iş doyumsuzluğu üzerinde büyük etkisi vardır. Bazen ilk yöneticiler yeni gelen elemanlarına çok basit işler vermekte, kişilerin kendilerini beceriksiz, yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Özellikle başlangıçta eğitimi yüksek olan kişilere basit işlerin verilmesi onlara, bir bakıma eğitimleri yüksek olsa da fazla zeki

olmadıkları veya öğrendiklerinin iş için gerekli olmadığı türünden duygular kazandırmaktadır. Özellikle ilk yöneticilere yeni elemanlar açısından büyük sorumluluklar düşmektedir. Onların işlerinden tatmin bulmaları, geleceği olumlu değerlemeleri biraz da ilk yöneticilerin davranışları ile ilgilidir.

İşletmede kişilerarasındaki haberleşme ayrı bir iş tatmini nedenidir. Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, işgörenler arası bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş doyumsuzluğu doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman iş doyumu doğurmadığı da görülmüştür. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe, üst yönetim kademelerinde yer aldıkça haberleşmeye verdiği önem artmaktadır.

Kişinin içinde bulunduğu grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkileri açısından model özelliklidir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş doyumunu arttıracaktır. İnsanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemeyiz. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş doyumu artmaktadır.

4) İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği: Her bölgenin kendine göre iş koşulları vardır. Ülkemizde bazı bölgeler yeni sanayileşmekte, geleneksel çalışma alanlarının dışındayeni iş yerleri açmaktadır. Bazı bölgelerimizde ise çok sayıda özel ve kamu kuruluşu faaliyetini sürdürmektedir. Bölgenin sanayileşme derecesine göre iş yerlerinin kendi aralarında sosyal görüntü farkı vardır. Alpullu'da tanınmış tek iş yeri Alpullu Şeker Fabrikası'dır. Geleneksel iş olan tarımın dışında çalışmak isteyen kişi için, şeker fabrikasında çalışmak sosyal prestij kazanmanın da bir yoludur. O nedenle kişi fabrikada çalıştığı için diğer işlere oranla daha fazla iş doyumu bulacaktır.

Sanayi olarak gelişmiş bölgelerde çok sayıda işletme vardır. Her bir işletmenin dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklı olacaktır. İnsanlar, çevreden kabul gören, özellikle olarak algılanan işletmede çalışmayı tercih ederler. Bu tür işletmelerde yaptıkları işten daha çok tatmin bulurlar. Kırklareli bölgesinde muhasebe elemanı olarak çalışacak kişi, Sapan Un Fabrikasında, Eczacıbaşı İlaç veya Kırklareli Cam Fabrikasında çalışabilir. Bu bölgede sosyal görünümü üst düzeyde olan ilaç veya cam fabrikasında un fabrikasına oranla daha az ücretle çalışan kişi daha fazla tatmin bulabilir. Çünkü ilaç veya cam fabrikaları daha büyük işletmelerdir, ürünleri daha ilginçtir ve bölgelerinde sosyal görünümleri olumludur.

İleri sanayi bölgelerinde ortaya çıkan durum farklıdır. Büyük işletmelerde aşırı bir işbölümü, ileri derecede uzmanlaşma söz konusudur. Bu işletmelerde alt ve orta kademe yöneticilerden daha standart davranışlar beklemeye, ilişkileri de daha sınırlı olmaktadır. Buna karşılık küçük işletmelerde işgörenler bazen çok değişik işleri yapmakta, hem patronla, hem de alt kademedeki elemanlarla kolay ilişki kurulmaktadır. İşte bu özelliği nedeniyle, gelişmiş bölgelerde küçük işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Şüphesiz burada tatmini sağlayan işletmenin büyüklüğü değil, işletmenin yapısına göre ortaya çıkan diğer tatmin kaynaklarıdır. Kişiler “iyi bir işletme” de çalışmak isterler. İyinin tanımı ise kişiden kişiye değişir. Bazılarına göre sendikal ilişkileri güçlü olan işletme iyi iken, bazılarına göre, devlet kuruluşları veya sahipleri çok tanınan işletmeler iyidir. Genellikle, işgörenler iyi firmanın, kendilerine iş güvencesi sağlayan işletme olduğuna inanırlar. Tatmin açısından iyi işletme kavramının işgörenin yaşı ile de ilgisi vardır. Daha yaşlı, iş hayatında kıdemli olan işgörenler işletmenin ününe gençlerden daha fazla önem verirler. Gençlere göre çok zaman iyi firma, yüksek ücret ödeyen, yükselme olanağı ve iş güvenliği olan kuruluşlardır.

İş güvenliği olması işgörenler için ayrı bir tatmin faktörüdür. Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin bulur. Kişinin işletmenin yönetim kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gereğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda

iş güvenliği tatmin için fazla önemli olmaz. Benzer şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe, kişi, aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça iş güvenliği iş tatmini açısından önemli bir faktör olma özelliğini kaybeder. Yaşlı kişiler veya özel sorumlulukları olanlar, bekarlara oranla evliler için iş güvenliği değişkeni, iş tatmini için önemli olmaya başlar.

Gerçekte iş güvenliğinin varlığı işgörenin iş doyumunu arttırdığı gibi, yönetimi de kolaylaştırır. İşgören iş güvenliğinden yoksun bir ortamda çalışıyorsa veya işinden ayrıldığında (işten çıkarılma halinde) sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşır. Başarılı üst düzey yöneticilerin zor çözümledikleri sorunlardan birisi, düşük ücretle çalışan, iş doyumundan uzak olan alt kademedeki kişilerin kurnalsızlıkları ve uyumsuzluklarıdır. (Gilmer, 1975, s.402). Bu durumda olan işgörenlerin iş doyumunu yükselirse, idare edilmeleri daha kolay olacaktır.

İşin fiziksel şartları da ayrı bir iş tatmini nedenidir. İşin, kişi için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması, iş yerinin kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler iş tatminini belirli sınırlar içinde etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi iyi yapmak için önemlidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar, işgörenlerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Birçok işgören evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç gereci olan yerlerde çalışmak istemektedir. Özellikle bu faktörlerin önemi, kişiden kişiye çok fazla değişim göstermektedir.

4.2. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunu özel bir tutumdur. Kişinin işi hakkındaki bilgisi ve işin sonucuna ilişkin yaklaşımları, iş ortamının şartları onun işe karşı bir dizi tutum oluşturmaya yol açar. İşte iş doyumunu bu tutumların özel bir boyutudur. İşe karşı tutum olumlu olursa sonuç iş doyumudur; buna karşılık işgörenin işine tutumu olumsuzsa, bu durumda ise sonuç iş doyumsuzluğudur. İş doyumunun olması başka bir deyişle işe karşı tutumun olumlu olması halinde ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuçlar vardır (Erdoğan, 1994, s. 378-379). İş doyumunu modern yönetim anlayışının önemli faktörlerindendir. Güncel yönetim düşünce ve uygulamasına göre, bir

işletmenin başarısı sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi, değişkenlere bağlı değil, insan boyutu ile ölçülmelidir. İş doyumunu her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak, insanlar için bir ihtiyaçtır. Kişi çalışmak zorundaysa, çalışmak istiyorsa, hayatının önemli bir kısmını iş yerinde geçiriyorsa, işverenler de iş yerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız, insancıl hale getirmek zorundadır.

Yapılan çalışmaların çoğunda, işgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş doyumunu arasında yakın ilişki (yüksek korelasyon) görülmüştür. Ancak, bu sebep sonuç ilişkisinin yönü tam belirlenememiştir. İş doyumunun işgören ve işletme açısından bazı önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. İş doyumunu sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, personelin süreklilik gösterdiği bilinirken, doyumsuzluğa yol açan kuruluşların eleman bulmakta zorlandığı, olumsuz sendikal çalışmalara sahne olduğu da bilinen sonuçlardandır (Vecchio, 1988, s.117). İş doyumunun yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağına, bu gelişmeye işletmelerin cevap verememesi durumunda yakın gelecekte iş doyumsuzluğunun önemli sorunların kaynağı olacağına ilişkin düşüncelerin de bulunduğu düşünülürse iş doyumunun önemi daha açık hale gelecektir. Esasında iş doyumunu iki boyutlu bir olaydır. Bir yanda doyum vardır, ölçeğin diğre ucu doyumsuzluktur. Doyumun etkilerini incelerken, iş doyumunun olmayıp doyumsuzluğun ortaya çıktığında karşılaşılan sonuçları da değerlendirmek yarar olacaktır.

5. MOTİVASYON, MOTİVASYON KURAMLARI VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Gündelik hayatta sık sık kullandığımız motivasyon kelimesinin yönetim düşüncesi ve uygulamaları içinde önemli bir rolü vardır. Başarılı bir yönetici, çalışanları motive ederek arzulanan sonuçlara zamanında ve bu iş için ayrılan kaynaklara ulaşan yöneticidir. Yöneticinin başarılı olması için çalışanların motivasyonu şarttır.

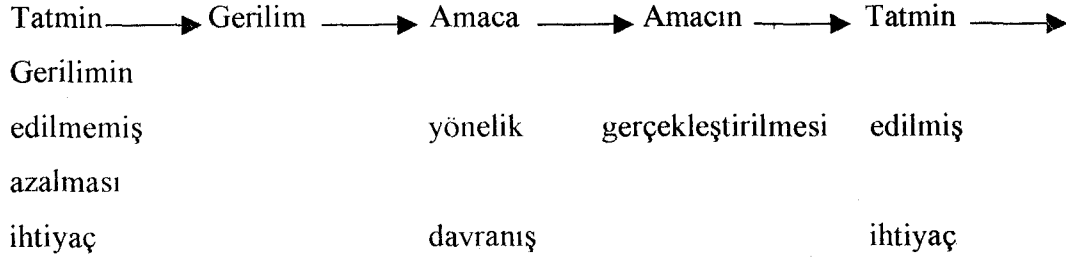
Motivasyon konusu aslında sadece yönetim alanındaki başarıyı değil aynı zamanda her tür bireyler arası ilişkideki başarıyı belirler. Herkes belirli ilişkiler çerçevesinde bir diğerini motive etmeye yani bir şey yapma konusunda harekete geçirmeye çalışır. Karşılıklı olarak iletişimi ve motivasyonu sağladığımız sürece ilişkiler başarılı biçimde devam eder.

Çalışanların motivasyonun sağlanabilmesi için çalışanların cesaretlendirilebilmesi, daha iyi çalışmaları için mantıklı nedenlerin gösterilmesi, yaptıkları işi benimsemeleri gerekir. Aksi halde çalışanların motivasyonu ya hiç gerçekleşmeyecek ya da beklenenin altında gerçekleşecektir. Bu durumu demotive olma şeklinde de ifade edebiliriz (Allan, 1998, s.9-155).

Motivasyon bazı bireylerde varolup diğerlerinde varolmayan kişisel bir özellik olarak düşünülmemelidir. Hepimiz bazı durumlarda daha çok veya daha az motive olabiliriz, önemli olan bizim içinde bulunduğumuz durum ve sahip olduğumuz güdülerdir. Örneğin bir öğrenci ilgi duyduğu konuda yazılmış bir romanı bir çırpıda okurken herhangi bir ders kitabını yarım satten fazla okumada zorlanabilir. Motivasyon kişiden kişiye veya aynı kişiye yönelik olarak farklı zamanlarda değişiklik gösterilebilir (Robbins, 1998, s.168)

Motivasyon kavramı güdüleme kavramıyla eş anlamlıdır. Motivasyon amaca yönelik davranışların oluşturulması ve yönlendirilmesi ile ilgilidir. Motivasyon kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kavram, harekete geçirme anlamına gelen Latince “movere” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon çalışanların

isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları sürecidir. Bu süreçte yer alan safhaları bir şekil üzerinde göstermek mümkündür.



Şekil 5.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin hareket noktasını oluşturan tatmin edilmemiş ihtiyaç, fiziksel veya psikolojik bir ihtiyaç olabilir. İnsan bedeninin beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık ve susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme, içme ile giderilmesi kadar diğer insanlarla ilişki kurma, onlar tarafından sevilme sayılma gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan örgütler aracılığıyla giderilmesi de motivasyon süreci içinde düşünülmelidir. Sonuçta motivasyon sürecini başlatan kişinin herhangi bir ihtiyacıdır ve bu ihtiyacın giderilmesi ile bu ihtiyacın yarattığı gerilim azalır (Luthans, 1995, s.141).

Motivasyon yönetimle ilgili olarak öteden beri ele alınan bir kavramdır. Ancak son dönemde bu konuya duyulan ilgi artmış ve motivasyonu sağlamaya yönelik olarak yeni kavram ve teknikler ön plana çıkmıştır.

Klasik yönetim düşüncesinde, motivasyon tamamen maddi olarak ele alınmıştır. Paranın tek motivasyon aracı olarak düşünüldüğü bu teoride, parçabaşı ücret sistemi uygulanarak çalışanların daha fazla gayret göstermesi hedeflenmiştir. Belirli bir ihtiyacın giderilmesi sonucunda gerilimin azalmasının söz konusu olacağından bahsetmiştik. Buna göre herhangi bir ihtiyacı makul bir seviyede gerçekleştiren kişinin bu ihtiyacı karşılamaya yönelik oluşan gerginliği de azalacaktır. Klasik yönetim düşüncesinde bu gerçek pek gözönünde bulundurulmamış, kişinin maddi olmayan ihtiyaçları dikkate alınmamıştır. Oysa neo-klasik yönetim düşüncesi ve özellikle insa ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkmasında etkili olan başta

Howthorne Araştırmaları olmak üzere yapılan tüm araştırmalar insanların psikolojik ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda çalışma koşulları, güvenlik, nezaret tarzı, takım çalışması, kariyer olanakları, statü vb. unsurların da insanların motivasyonu üzerinde belirleyici olduğu belirtilmelidir (Yüksel, 1997, s.121).

Motivasyonun nasıl ve hangi yöntemler aracılığıyla sağlanacağı kuşkusuz motive edilmek istenen kişilerin psikolojik, sosyal özellikleri ile eğitim ve refah seviyeleriyle de ilgilidir. Tarım toplumunda, sanayi toplumunda ve şu an içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda çalışanların motivasyonunun sağlanması bu anlamda birbirinden farklılık göstermektedir. Günümüzde nitelikli işgücünün, potansiyelini ve yaratıcılığını ön plana çıkartıcı örgüt yapıları ve tekniklerinin giderek yaygınlaştığı bilinmektedir.

Motivasyon nasıl sağlanırsa sağlansın işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyicidir. Günümüzde insan, üretim faktörleri arasında giderek sıvrılmekte ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi konusu önem kazanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan yani ortak değer, norm ve inançlar etrafında belirleşen kişilerin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır. Güçlü bir örgüt kültürü belki de güçlü bir mali yapıya veya ileri bir teknolojiye sahip olmaktan daha önemlidir. Çünkü sonuçta makineleri kullanılan, müşterilerle ilişki kuran, işletmenin kaynaklarını amaçlar doğrultusunda paylaştıran ve daha bir çok benzeri faaliyeti gerçekleştiren insandır. Örgütün amaçlarını benimsemeyen, amaçlar doğrultusunda sahip olduğu bilgi beceri ve enerjiyi gerektiği gibi kullanmayan bir çalışanlar grubuyla beklenen başarıların sağlanamayacağı açıktır. Yine işgücü profilinde meydana gelen değişikliklerin de örgüt içindeki bireyin pazarlık gücünü arttırmış olması motivasyonun geniş biçimde düşünülmesine neden olmaktadır.

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, işletmeleri daha kaliteli mal ve hizmeti daha fazla ve daha ucuza üretmeleri konusunda zorlamaktadır. Bu baskı motivasyona duyulan ihtiyacı da arttırmakta, zinciri oluştıran tüm halkaların görevlerini eksiksiz ve zamanında yapmalarını gerektirmektedir. Yine motive olmuş çalışanlarla işletmenin daha verimli, yenilikçi ve yaratıcı olması kolaylaşır (Eren, s.398).

İşletmenin başarılı olması için çalışanlar istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması, bunları karşılayacak bir ortamın yaratılması zorunludur. Çalışanları işletmenin

amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmek için onların istek ve ihtiyaçlarıyla bunları yönlendiren çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumların incelenmesi gerekmektedir (Katz, 1998, s.294).



5.1. Motivasyon Ve İş Doyumundaki Önemi

Hatırlanacağı üzere temel bir psikolojik süreç olan motivasyon, insan davranışlarını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçlerdir.

Motivasyonla;

- İşgörenlerin örgütte kalmaları,
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmaları,
- İş başarımlarını arttırmaları amaçlanır.

Birey yönünden motivasyon, bireyin kişisel gereksinimlerinin giderilmesinden kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreyi kapsayan bir süreçtir.

Örgütsel açıdan motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamaları, çalışmayı sürdürmeleri, görevlerini istek ve arzuları ile yerine getirmelerini sağlayan proses ilişkileri içindeki duygusal durum sürecidir. Bu bağlamda motivasyon davranışın başlatılması, sürdürülmesi, istenilen yöne yönlendirilmesi olmak üzere üç ana faktörden oluşur.

Motivasyon çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtir.

Doyum, tamamıyla üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu açıklar.

Kathz ve Kahn'ın işaret ettiği gibi, çok sayıdaki tutum araştırması, bu duygusal faktörlerden birbirinden ayırmamıştır.

Motivasyon genelde amaca yönelik davranışla ilişkili iken iş doyumunu amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek, 1995, s.96).

5.2. Motivasyon Kuramları-İş Doyumu İlişkileri

İşdoyumu konusundaki araştırmalar 1930'lu yıllara kadar uzanır. Konu üzerinde yapılan araştırmalar, nedensel ilişkilere çözüm getirici kuramların az oluşundan dolayı değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanması üzerinde yoğunlaşmıştır. Doyuma neden olan faktörler bilinmesine rağmen ilişkilerin nedenselliği hakkında yeterli bilginin olduğunu söylemek güçtür.

İş doyumu konusundaki çalışmalar, üçüncü bölümden de anımsanacağı gibi 1930'larda Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmaları ile başlatılmıştır (Ergenç, 1981, s.311-312) Hatırlanacağı üzere Hawthorne araştırmaları, kişi ile iş arasındaki ilişkinin anlaşılmasında önemli bir gelişmedir. Çünkü araştırmalar "mekanik insan" görüşü geleneğinin terk edilerek göreceli olarak ondan daha ileri "organik insan" görüşüne geçişin simgesi olmuştur (Richard and Peter, 1982, s. 95-96).

Frederic W. Taylor'un 1910'lu yıllarda "bilimsel yönetim" yaklaşımı, ücretin teşvik etkilerini ele almıştır. Beşeri ilişkiler yaklaşımı kişinin motivasyonu ile ilgili temel unsurların anlaşılmasına çok az katkıda bulunmuştur (Şimşek, 1995, s.96).s

5.2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı-İş Doyumu

Maslow'a göre doyum, davranışların temel güdüsel ürünüdür. 1943'lerde önce Maslow, sonraki yıllarda onu izleyen Alderfer iş doyumunu, bireyin gereksinmelerinin doyurulması yani giderilmesi ile ilişkilendirmişlerdir.

Maslow'a göre insan gereksinmeleri ile bir hiyerarşi oluştururlar. Bu düzen genel olup, her bireye kesin olarak uygulanacak sert bir kalıp değildir. Bu bağlamda bir yönetici işgörenlerin sadece gereksinmelerini doyurma derecesini değil bununla birlikte işgörenlerin özlem düzeyini de bilmelidir. Hiçbir zaman tüm doyum söz konusu değildir. Bir bireyin gereksinmesinin doyurulmayan bölümü, onu daha üst düzeydeki gereksinmeler istikametinde güdüler. Bu nedenle var olan halihazırdaki durumundan hoşnut olmayan bireye üretimi arttırdığı sürece, durumunun daha iyi olacağına dair güvenceler vermek yönetimin görevi olmalıdır (Ergenç, 1981, s. 312).

Maslow'un kuramını, çalışmanın özünü teşkil eden örgüt açısından ele almak amaca daha uygun olacaktır.

Maslow'a göre giderilen ihtiyaç şiddetini kaybeder ve motive gücünü yitirir ya da motivatör olmaz. Bu, ilk bakışta ana hatları itibarı ile doğru sayılabilir. Ancak, ihtiyaçların tamamen veya sürekli olarak doyurularak ortadan kalkmayacağı da bilinmelidir (Şimşek, 1995, s.97-98).

5.2.2. İki Faktör Kuramı-İş Doyumu

Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen kurama göre iş doyumu, “doyum” ve “doyumsuzluk” olmak üzere iki özellik taşır. İş doyumu, iş'teki başarı, tanınma, işin kendisi ve işdeki sorumlulukla ilerlemenin sonucudur. Şekil 4.1'de görüldüğü gibi güdüleyici olan bu faktörlerin varlığı işgörenlerin doyumuna yol açmakta ve performans artışı sağlamaktadır. Bunun karşıtı doyumsuzluk ise, koruyucular adı altında işin kendisi ile değil, çevresi ile ilgili faktörlerin etkisinin sonucudur. Hatırlanacağı üzere bu faktörler yönetim ve örgüt siyasası gözetim, çalışma (iş) koşulları, ücret, arkadaş ilişkileridir. Bunların eksikliği doyumsuzluk yaratırken varlığı doyumu arttırmayıp nötr (denge) durumu yaratmaktadır (Ergenç, 1981, s.312-313-Dereli, 1981, s.198-199).

Doyum ve doyumsuzluk aynı sürekliliğin iki karşıt uçlarını oluşturan ve tamamen birbirinden farklı kavramlardır. İşgöreni doyuma ulaştıran doyurucu ya da güdüleyici faktörler, aynı işin içsel yapısından kaynaklandığı bunun karşıtı doyumsuzluk yaratan ya da koruyucu faktörler, olarak adlandırılan insan-iş ilişkisinden doğan, işin direk kendisi ile ilişkili olmayan alt gereksinimlerin doyurucularıdır.

Herzberg kuramının iş'in dışsal özelliğinden kaynaklanan etmenlerin, Maslow'un ilk üç ya da alt gereksinimlerine, içsel etmenlerin ise üst düzey etmenlerine karşılık olduğu düşünülebilir.

Kuram, işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri ve iş'teki başarılarını arttırmaları için işyerinde “dönüşümlü çalışma”, “iş genişletme” ve “iş zenginleştirme” düzenlemelerinin yapılmasını öngörür.



Güdüleyici faktörler, doyum ve performansını yükseltici bir etki yaratırken koruyucu faktörlerin, moral ve performans düşmelerini engelleyici bir işlevi sözkonusudur. Bunlar etkil bir güdülemenin ön koşulu olurken doğrudan güdüleyici güçleri yoktur. Sadece doyumsuzluğu önlemek suretiyle güdülenmenin işleyişine dinamizm kazandırır (Sencer, 1982, s.9-11).

5.2.3. Beklenti Kuramı-İş Doyumu

Motivasyon kuramları ve iş doyumunu ile ilgili buraya kadar özetlenmeye çalışılan kuramlardan gerek Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı gerekse Herzberg ve arkadaşlarının geliştirdiği iki faktör kuramı bireylerin çalışma ve çabalarını güttükleri amaca yöneltecekleri varsayıma dayanır. Yalnızca gereksinmelerin varlığının bir davranışı başlatmak için yeterli olmayacağı, ayrıca kişinin davranışta bulunması için bu davranışın gereksinimi gidermede güttükleri amaca ulaşacakları yolunda "beklentilerinin" de olması gerekir. Hatırlanacağı üzere bu görüşü açıklayan kuramlardan en çok bilineni Georgopoulos ve arkadaşları tarafından başlatılarak sonradan Victor H. Vroom, Porter, Lawler ve diğerleri tarafından geliştirilen "beklenti kuramı" dır.

Önceki bölümlerde belirtildiği üzere insan davranışlarında beklentilerin çok önemli bir yeri vardır. Bu davranış bilimlerinin uzun süredir kabul ettiği bir gerçektir. Ancak konu iş davranışı için yenidir.

Kuram'a göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek ve çok istenen amaçlar için bireyler, çok çaba sarfedecek, buna karşılık istenen, ancak gerçekleşmesi ya da sonuca ulaşması çok zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Diğer taraftan sonuca ulaşma beklentisi kuvvetli olmakla birlikte pek fazla istenmeyen amaçlar için de çaba sarfetmeyeceklerdir (İncir, 1990, s. 12-13).

Görüldüğü üzere kuram'da iş doyumuna neden olan faktörler ne kadar önem taşımakta ise iş doyumunun sonuçları da o denli önem taşımaktadır.

Vroom'a göre bireyin bir sonuca ulaşmada istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşma beklentisi, onu o sonucu elde etmek için yüksek performans göstermeye motive edecek böylece iş'te doyum sağlanmış olacaktır. Yüksek

düzeydeki doyum bireyi, kendisine yeni bir amaç belirlemesi ve amacın sonuçlarına ulaşmak için çaba sarfetmesi için güdülemeyecektir. Böylece doyum-performans döngüsü ortaya çıkacaktır (Ergenç, 1981, s.313-314).

Kuram, performans (başarganlık) la sonuç arasındaki ilişkiye önem veren özelliktedir. Buna göre bireyin güdülenmesi ancak başarganlığı ve varabileceği sonuç arasında açıkça algılayabileceği, işleyen bir ilişki ile olasılık kazanabilir. Görüldüğü üzere başarganlıkla amaç ya da sonuç arasındaki ilişki, dışsal faktörlerin güdülenmesine oranla içsel faktörlerin güdülenmesi daha açık ve kesindir. Bu sonuç bize, içsel güdülenmenin davranış ve doyum konusunda daha belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

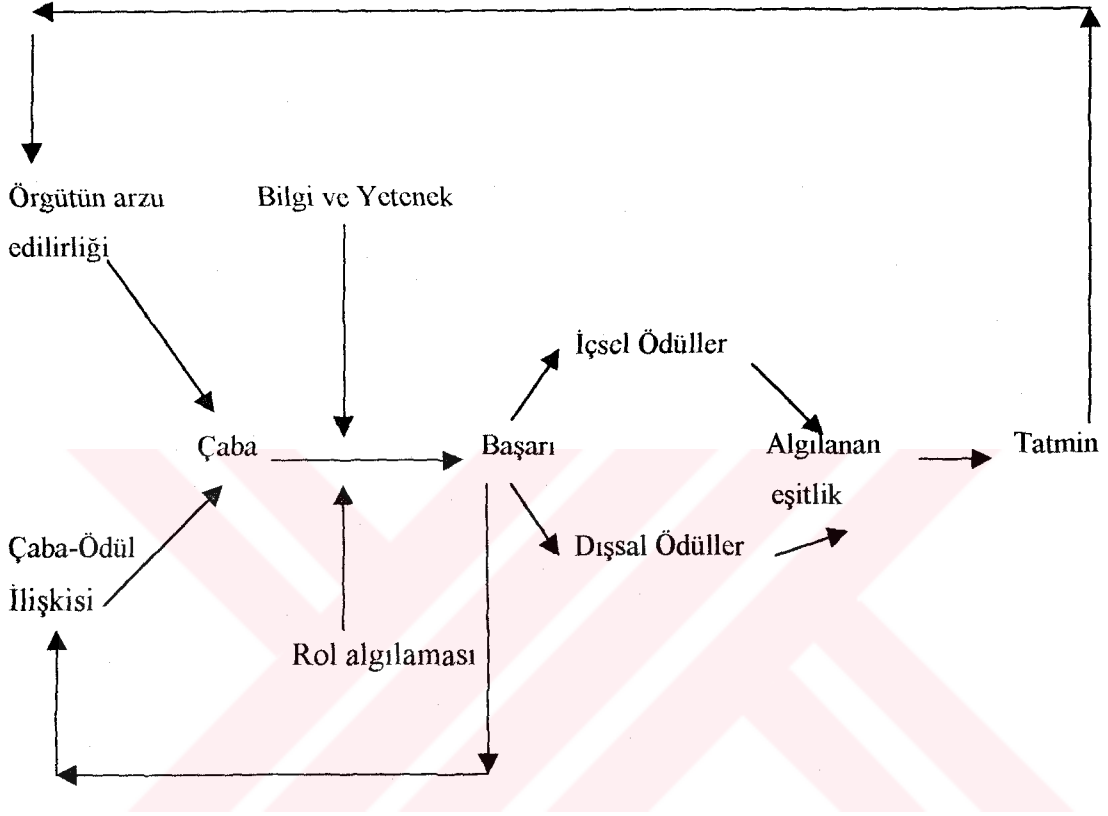
Yüksek düzeydeki gereksinmeler, bireylerin kendi beceri ve yetenek gücü ile kendini gerçekleştirme ya da dile getirme ve geliştirmesini olanaklı hale getiren ve sürekli kendini kendini besler güdülerdir. Beklenti kuramına göre birey güttüğü amacı ya da beklediği sonucu, gerçekleştirebilmek için gerekenlerin kendi denetim ve tasarrufunda olduğunu algıladığında güdülenmesi en yüksek düzeyde gerçekleşir ve iş'te doyum o oranda yüksek olur (Sencer, 1982, s.11-12).

Vroom “İnsanların niçin çalıştığı” sorusunun “hangi koşullar altında çalışırlar” şeklinde anlaşılması gerektiğini ve bireylerin iki koşulda çalıştıklarını belirtir.

Birinci koşul “ekonomik yapı” dır. Bireylerin bir yerlerde çalışabilmelerinin istenmesi ancak onların üretecekleri mal ve hizmetlerin talep edilmesi ile olanaklıdır. İkinci koşul, “motivasyonel koşul” dur. Bu koşuldan kişinin çalışmayı çalışmamaya tercih edişi anlaşılmalıdır. Vroom'un kuramı bireyin, yüksek ya da tatmin edici kazanç beklentisinin yüksek olacağına inandığı durumlarda çalışmayı tercih edeceğini vurgular. Endüstri psikologları, Viteles, Mc Gregor, Likert bunu kabul ederek teorilerini insan motivasyonuna dayandırmışlardır (Şimşek, 1995, s. 103-105).

“Porter-Lawler Modeli” kuramının daha kapsamlı bir sürecini açıklayan dinamik bir motivasyon modelidir. Ödülün beklenen değeri, beklenen çaba ile birleşerek neticede beklenen bir ödüle ulaşır. Bu iki etkileyici faktör çabanın

derecesini belirtir. Buna rağmen çaba, sanıldığı kadar basit ve kolaylıkla performans ya da başarıya dönüşmez. Başarının seyisesini, bireyin yetenekleri ile rol algılamaları tayin eder. Çünkü, kişi gördüğü işin gerekleri olan en az yetenek seviyesi ile doğru anlayışa sahip değilse, gösterdiği çabaları arzu edilen bir performans düzeyi göstermeyecektir.



Şekil 5.3. Porter-Lawler Modeli

5.2.4. Amaç Kuramı-İş Doyumu

İnsanlar kişilik gelişimleri ve özlem düzeylerinin belirlemiş olduğu çeşitli amaçlar güderler. Amaçlar davranışlar yönlendirirler. Amaçlarla davranış arasındaki bu yakın ilişkiyi hareket noktası kabul ederek yola çıkan “amaç kuramı”, amaçların performansı ya da iş başarımına etki ederek belirlediği varsayımını kabul eder.

Kuram, ayrıca amaçla ilgili özelliklerle performans arasındaki ilişkiye de değinir. Bu bağlamda amacın beş özelliği ile performans arasında aşağıda belirtilen ilişkiler söz konusu olur.



- Amaçların açık ve seçik belli olması halinde performans ta o derecede yüksek olmakta, böylelikle işgörenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildikleri için isteki performansları yükselmektedir.

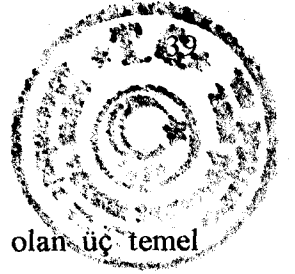
- Başarılı kişiler, güç olan amaçlara daha çok önem vermekte ve bu amaçlara ulaşmak için daha çok çaba göstermektedir.

- İş performansının yükselmesi için, amaçların işgörenlerce tartışmasız kabul edilmiş olması gerekir. Bu, özlem-amaç benzeşmesini yaratır. Dolayısıyla işgörenler benimsedikleri amaçlar için daha çok çalışır ve çabalarlar.

- İşgörenlerin, gördükleri işlerle ilgili kararlara katılmaları performansı yükseltir. Çünkü katılımcılık, onların işlerini beklenenden daha çok benimsemelerini ve işle ilgilenmelerini sağlamak suretiyle güdülenmeyi arttırarak performansı yükseltir.

- İşgörenin, görmüş olduğu işte feedback (geri besleme) e tabi tutulması, onun iş başarımını kendi ölçütlerine göre değerlendirip amaçlarını yükselterek performansını arttırır (İncir, 1990, s.12-13). 1966'lı yıllarda Edwin Locke iş doyumuna değişik ve başka bir açıdan yaklaşarak, iş doyumunu gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki uyumsuzluğun büyüklüğünün bir fonksiyonu olarak kabul etmiştir. Bu anlamda işgörenin amaçlarına ulaşması veya yüksek performans göstermesi "doyum" olarak adlandırılan duygusal bir durumu belirler. Amaçlarına ulaşamaması doyumsuzluğa neden olur.

Kuramdan anlaşıldığına göre iş'ten beklenenler ile iş'ten algılananlar arasındaki mutlak farkın, küçük oluşu işgörenin kendi isteklerine yönelik çaba sarfetmesi (özdevinim) ne bağlıdır. Bu, doyumun gösterilen performans sonucu ortaya çıktığını belirler. Örneğin Locke'nin 1970'de öğrenciler üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada beklentileri düzeyinde ya da daha yüksek not alan öğrencilerin doyumlu, beklentilerinden daha düşük not alanların ise doyumsuz oldukları saptanmıştır. Bütün bunlardan amaçlar kuramı ve beklenti kuramlarının birbirlerine eşdeğer olduğu, amaçların düzeyi ile beklentinin eş anlamlı oldukları ortaya çıkmaktadır.



5.2.5. Başarı Güdüsü Kuramı-İş Doyumu

Hatırlanacağı zere David Mc. Clellan, iş yaşamında etkili olan üç temel gdden söz etmektedir. Bunlar, "başarı güdüsü", "erg güdüsü", "bağlanma güdüsü"dr. Araştırmalar, her üç güdünün de insanlarda varolduğunu ancak yoğunluğunun kişiden kişiye farklı olduğunu ortaya koymuştur. Kuram genelde "erg güdüsü" zerinde yoğunlaşarak bazı yazınlarda erg kuramı adını almıştır.

Bu teori ile A.H.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi araşında fark yaklaşımı üzerinde oluşturulurken, erg kuramı sadece tatmin-ilerleme değil hüsran-geri dönüş bileşenini de kapsar.

Bu kuramla A.H.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı araşında fark vardır.bu farkedilerden birincisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı doyum-ilerleme yaklaşımı üzerinde dururken başarı güdüsü ya da erg kuramı sadece tatmin-ilerleme değil, hüsran-geri dönüş bileşenini de kapsar.

Hsran geriye dönüş, bir üst düzey ihtiyaç tatmin edilmediği ya da hüsrana uğranıldığı bu nedenle bir alt düzey, ihtiyaca daha çok istek duyulduğu ya da daha çok önem verildiği durumu anlatır (Ergenç, 1981, s.314-315).

5.2.6. Hakkaniyet (Eşitlik) Kuramı-İş Doyumu

Bilindiği zere J.Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bireyin sahip oldukları açısından bir dengesizlik hissetmesi durumunda eşitliği yeniden sağlayacağı varsayımına dayanır.

Kuramın temelinde, örgüt çalışanlarının kendileri ile aynı olan diğer çalışanların örgüte katkılarını ve elde ettiklerini kıyaslamaları, iş ilişkilerindeki eşitlik ya da eşitsizlik derecesini gözledikleri varsayımı vardır.

Bireylerin rgte katkıları: aba, tahsil, eğitim, tecrübe, bağlılık, yaş vb. kazançları; maaş, yan demeler, seyahat harcamaları, ast sayısı, özerklik, statü nişanları, iş nitelikleri, izinler fazla mesai imkanları vb. olarak sayılabilir.



Kuramın iş doyumu açısından önemi, örgütün sağladığı ödüller ve ödül sistemine yaptığı etkidir. Çünkü resmi olan ödüller örneğin, maaş daha kolay gözlenerek kıyaslanırken, resmi olmayanlar, örneğin içsel doyum, başarı duygusu vb. zor izlenebildiklerinden dolayı karşılaştırılmaları güçtür. Bu durumda örgüt yönetimi örgütteki işgörenlerin hangi esasa göre ödüllendirildiğini herkese açıkça duyurmuş olmalıdır (Şimşek, 1995, s.105-106).

Kurama bazı yazınlarda “denge kuramı” adı altında rastlama olasılığı vardır. Denge kuramı da dense , kuramın aslı bireyin örgüte katkıları ile örgütten aldıklarının oransal ifadesidir. Sonuç itibarı ile girdi/çıktı oranına göre çıktıların miktarı aşırı derecede büyük olduğunda yine eksik ödüllendirme sonucu daha az çıktı doyumsuzluğa sebep olur. Adams’a göre iş doyumu bireyin algıladığı girdi/çıktı dengesidir.

Aşırı ya da eksik ödüllendirme sonucunda işgörende dengesizlik meydana gelir ve bu dengesizlikler gerilim kaynağı olur.

İşgören bu dengesizliği gidermek için ya girdilerde değişiklik yaparak ya da çıktılarda referans grubuna (kıyasladığı işgörenler) karşı yıkıcı çalışmalara başvurur, ya referans grubunu değiştirir veya tamamen işini bırakır (Ergenç, 1981, s.313)/

5.2.7. A.H.Maslow, Mc.Gregor Ve F.Herzberg Kuramları Arasındaki Motivasyon İlişkileri

Maslow, iş ortamındaki ya da herhangi bir yerdeki psikolojik bireyin sosyal gereksinimleri üzerinde dururken, F.Hezberg yönetici ve uzman işgörenlerin, çağdaş toplumda üst düzey gereksinimlerin, güdüleme gücü taşıyan bir toplum oluşturduğunu vurgular. Bu durumda alt (üç) gereksinimler düzeyinde bulunan işgörenler bu toplumdan ayrılmış olmaktadır. Çünkü bunlar henüz güdüleyiciler düzeyinde olmayıp durum koruyucu faktörler düzeyindedirler.

Gelişmekte olan toplumlardaki işçilerin bir kısmı bazı durum koruyucu faktörleri güdüleyici olarak görebilirler. Çünkü daha düşük sosyo-ekonomik etkinlik seviyesinde bulunduklarından durum koruyucu etmenler onlar için güdüleyici

olabilmektedir (Davis, 1982, s.71). Herzberg, "tatmin sağlayıcı faktörleri" hijyen faktörlerinin tatminsizliği nötr hale getirmesinden sonra motivatör olarak görür.

Mc. Gregor , motivasyon kavramına işçileri harekete geçiren güdülerle ilgili varsayımlar içeren "Y" kuramı yoluyla yaklaşır. Şekil 7.3'te görüldüğü gibi. "Y" kuramı Maslow'un üst düzey gereksinimleri ve Herzberg'in motive edici (güdüyici) faktörleri de aynı varsayımlara dayanır.

Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Herzberg, Güdüleme Durum Koruma Modeli	Mc. Gregor "x","y" Kuramı
Üst Düzey Gereksin	Motivatörler	"y" Kuramı
Kendini gerçekleştirme Ve Doyum (Kişisel Bütünlük İtibar Görme	Başarı Yükselme Olanğı Sorumluluk İş'in Kendisi	* İtibar Görme ve Kişisel bütünlük Gereksinmelerinin Tatnini
Saygı ve Statü	İlerleme Takdir	* Sorumluluk
	Statü	* Hayal gücü ve Yaratıcılık
Alt Düzey Gereksinim	Hijyen Faktörleri	* Kendini Kontrol Etme ve Yönetme
Ait Olma ve Sosyal Gereksinimler	Gözetim Eşdüzeyliler Asılar Kişilerarası İlişkiler	"x" kuramı
Güvenlik Gereksinimleri	Gözetim-Teknik	* Herşeyin Üstünde İş Güvenliğı
	İşl. Politikası ve Ynt.	* Yönlendirme
	İş Güvenliğı	
Fizyolojik Gereksinimler	Çalışma Koşulu	* Cezalandırma Tehdidi
	Koşullar	
	Maaş	
	Kişisel Yaşam	

Şekil 5.4. Maslow, Herzberg, Mc. Gregor Kuramları Arasındaki Motivasyon İlişkisi

Şekil 5.4'de görüleceğı gibi bir yönetici, işgörenlerini motive edebilmek için ya üst düzey gereksinimleri, ya da motive edici faktörleri veya "Y" kuramı varsayımındaki esasları tercih edebilecektir. Çünkü her üçü de aynı özellikteki ilişkileri açıklar.

6. MOTİVASYON-İŞ DOYUMU-PERFORMANS- ADALET ALGISI İLİŞKİSİ

6.1.Genel

Genel anlamdaki bir tanımla performans, amaçlanmış ve planlanmış bir etkililik sonucunda, girdiler sonucunda, girdiler sonucunda elde edilen çıktılarının nicel ya da nitel olarak belirlenmesinde kullanılan kavramın ifadesidir. İşletme bazında daha farklı bir anlama sahip olan performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda gösterilerin çabaların tümüdür (Akal, 1992, s.1).

Günlük dilde, zaman zaman performans ile eş anlamlı kullanılan verimlilik ayrı bir anlam taşır. Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktının yaratılması için kullanılan girdi arasındaki oransal ilişkidir. Birey-iş ilişkileri bazında sosyo-ekonomik bir kavram olarak verimlilik, işgörenlerin, iş'lerine karşı tutum ve başarıları, amaçların planlanması, süreçlerin uygulanmasına katılımlarının sağlanmasıdır (Prokopenko, 1992, s.3-5). Bir başka tanıma göre verimlilik geçmişteki ve şimdiki anlayış, prosedür ve süreçlere dayalı üretkenliktir.

Performans ve verimlilikle ilişkili ancak aynı anlamı taşımayan etkililik, amaçları gerçekleştirme derecesi ya da gerçekleşmesi mümkün olana kıyasen gerçekleşen demektir.

6.2.İş Doymu-Motivasyon-Adalet Algısı İlişkisi

Bireysel ilişkilerinizde size özel ya da sizin başkalarına veya başkalarının size yönelik yapılması gerektiğini düşündüğünüz, çok da objektif olamaya bilecek bir takım kural ve yönetmelikleriniz vardır. Eğer sevgiliniz sizi sevseydi, hep yanınızda olurdu; arkadaşınız gerçek bir dost olsaydı, size istediğiniz miktarda borç verir hatta hibe ederdi; benim bu iş yerimde çalışmamı gerçekten isteseler ve bana değer verselerdi, en yüksek zammı bana verirlerdi, hayat ve insanlar yeterince adil olsalardı... gibi düşüncelerle kişinin etrafına yönelik hipotezler üretmesi, kişiyi

mutsuzluğa sürükler. Sizin bakış açınız başkalarının bakış açısından mutlaka farklıdır. Suyun üzerinden suya bakacak olursanız, dibini çok yakın görürsünüz, oysa gerçek çok farklıdır; suya daldığınızda yakın gibi gözüken dibi bulamayabilirsiniz. Bu şekilde düşünerek hareket etmek, kendinizi mutsuz hissettireceği gibi, kişiler arası sorunlar yaşamanıza da yol açabilir.

Adaletli olan insan, güven duyulan insandır. Başarılı bir yönetici olmanız için kesinlikle adaletli olmanız gerekir.

İşyerinde kendinize yakın hissettiğiniz kişileri kollamak sık rastlanan bir yönetici hastalığıdır. Kendi sekreterinize, yanınızdaki asistanınıza, akrabalarınıza, milliyetinizden olanlara veya kimilerine de cinsiyetine göre ayrıcalık tanınır, ya da onlar o ayrıcalığı yöneticilerden yavaş yavaş koparırlar. İşte o zaman adalet kantarının topuzu kaçıyor.

Kişinin rengine, diline, ırkına, cinsiyetine göre puan vermek, asla yapılmaması gereken bir hatadır. Birilerinin hak etmeden tercih edilmesi, diğerlerinin motivasyonunu düşürür. Bedavadan gelen puanlar, onu alan bir insana hayır getirmediği gibi kişiyi yağcılığa alıştıırır ve giderek dalkavuklaştırır. Dalkavukların kayrılması dürüst ve doğru çalışan için büyük haksızlıktır, olay tahammül edilemez durumlara geldiğinde kurum bu insanları kaybeder.

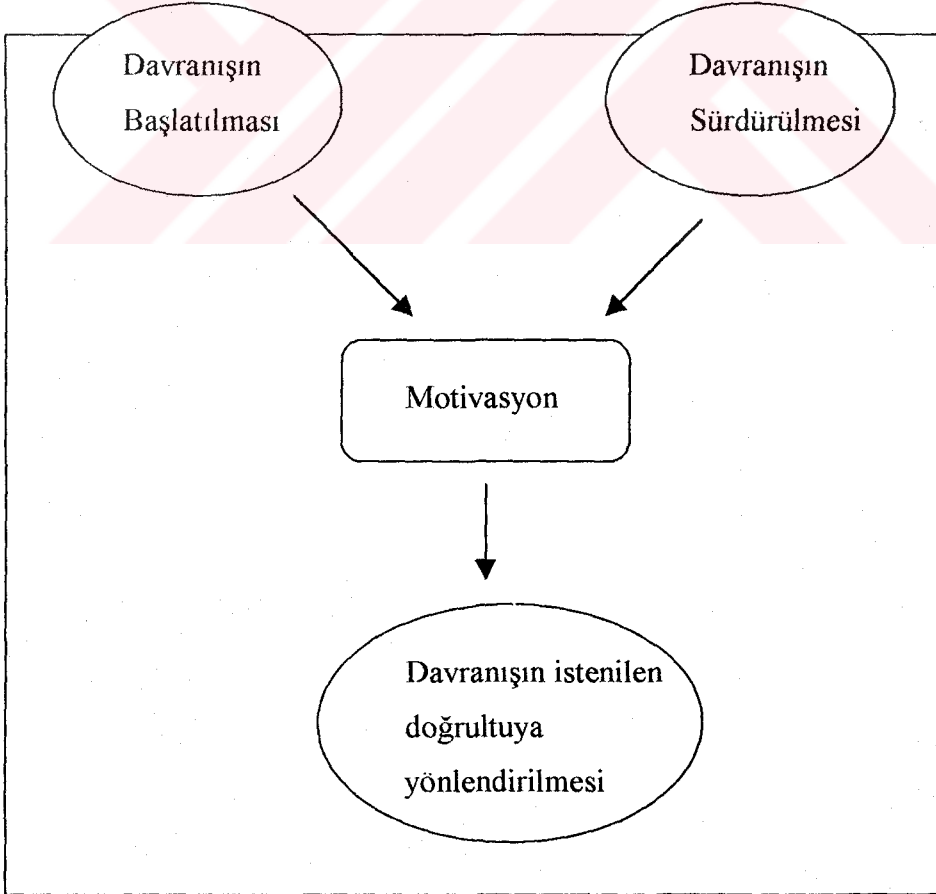
Hiçbir surette akrabınıza, dostunuza veya başka yakınınıza şirket kriterlerini çiğneyen payeler vermeyin. Çalışanların arasındaki adalet dengesini koruduğunuzun herkes tarafından görülmesi gerekir, bunu mutlaka sağlayın. Böylelikle işletmeyi kendi kendine çürütecek kötü alışkanlıklardan arındırmış olursunuz.

Birilerinin tanıdığı veya yakını diye işe alınmış insanlar şirkete büyük zararlar verirler. Yöneticilere yakın oldukları için de kimseyi dinlemezler. Torpillinin motivasyonu olmaz. Bazı torpilliler, bu örnekte olduğu gibi, yapılan işleri sabote edip, verimliliği düşürürler. Kendileri çalışmadığı gibi, diğerlerini de çalıştırmazlar. Şirkette çalışma azmini öldürürler.

Unutulmamalıdır ki, bilgi ve beceri sahibi olanların değil, torpillilerin, yağcıların el üstünde tutulduğu bir işletmenin başarılı olması mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticilerin, firmalara fırsat eşitliğini yerleştirip herkesin önünü açması gerekir. Ancak böyle hakkaniyete dayalı yönetim anlayışı olan firmalar kendi yöneticilerini yetiştiren başarılı kurumlar haline gelir.

6.3. İş Doyumu-Performans

İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçlerin motivasyon olduğu hatırlanacak olursa, motivasyonla amaçlanan: Çalışanların örgütte kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının, iş başarımlarını yani performanslarını arttırmalarının sağlanmasıdır. Motivasyon, davranışın başlatılması, sürdürülmesi ve istenilen yöne yönlendirilmesi olmak üzere üç ana öğeden oluşur.

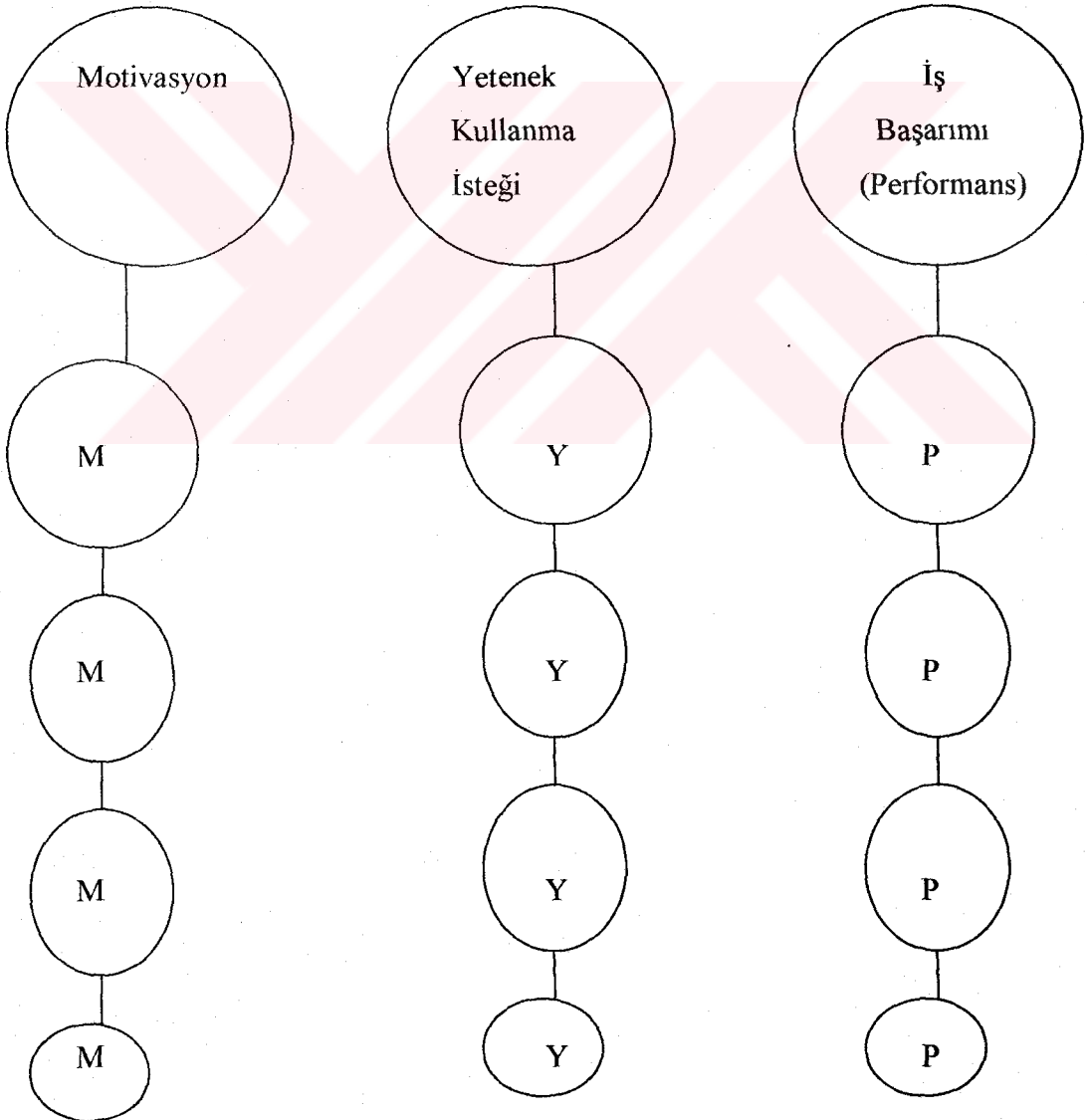


Şekil 6.1. Çalışanların İş Başarımlarının Artırılması

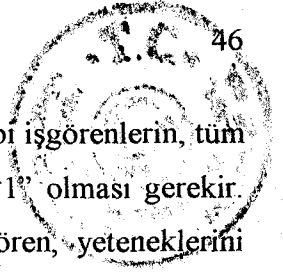
İşgörenlerin iş başarımlarını belirleyen iki etmen, yetenek ve motivasyondur. O halde;

İş başarımları (Performans) = Yetenek + Motivasyon bağıntısı ile ifade edilir.

Bir işgörenin üstesinden gelebileceği işi, yeteneklerinin kapasitesi, ortaya koymuş olduğu işi ise motivasyon düzeyi belirler. İşgörenin, ortaya koyduğu işin üstesinden gelebileceği işe eşit olması halinde performans kavramı anlam kazanmış olur. Bunun gerçekleşmesi için, bireyin yeteneklerini kullanmaya istekli olması ya da çalışma ve başarıma arzusunun bulunması gereklidir. Bu da ancak motivasyonla mümkündür.



Şekil 6.2. Motivasyon Düzeyi-Yetenek Kullanma-Başarımlar İlişkisi



Yukarıda verilen bağıntı ışığında Şekil 5.2.'de görüldüğü gibi işgörenlerin, tüm yeteneklerini kullanabilmeleri için motivasyon yoğunluklarının “1” olması gerekir. Eğer motivasyon düzeyi bu değerin altına düşecek olursa işgören, yeteneklerini giderek daha az düzeyde kullanacak, motivasyon “0” değerine, düştüğünde işgören, örgüte, kendi yeteneklerinde hiçbir şey veremez duruma gelecektir. Belirtilenler bağlamında, yetenek düzeyi düşük bir işgörenin, başarısız olması ne kadar doğalsa, motivasyon düzeyi düşük buna karşın yetenekli bir işgörenin iş’inde başarısız olması o denli doğal olacaktır.

Bir örgütün işgörenlerinin motive edilmesi için, örgütlerde motive edici ya da özendirici, teşvik edici ilke ve uygulamaların yerleştirilmesi, devamlılığın sağlanması kaçınılmazdır. Bu ilke ve uygulamaların önde gelenleri “iletişim”, “ücret”, “güven”, “takdir”, “kararlara katılım”, “yükselme”, “kendini gerçekleştirme” dir.

İlke ve uygulamalar, bilinen motivasyon kuramlarının içerikleri olup özellikle kültürel ve sosyo-ekonomik yapı düzeylerinde işgörenler iş doyumu ile yakın ilişkilidirler.

6.4. İşgörenlerin Davranışları-Performans

Japon çalışma felsefesi, ne denli gelişmiş teknoloji ne kadar mekanik yöntemler kullanılırsa kullanılsın insan faktörünü ön planda tutmaya devam etmektedir. Bu alandaki değişim, insanları bireysel amaçlardan ziyade hem yönetim, hem çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendirme düşünceleridir.

Aynı görüşler doğrultusunda işletmelerde verimliliği arttırmak için, çalışanların maksimum performansla katılımlarının sağlanması, aralarında işbirliğinin oluşturulması hedeflenmelidir. Thomas J. Murrin bu konuda “eğer insanların beyinlerini işe getirmelerine olanak sağlarsanız onlar onu kullanırlar” diyerek aynı görüşe farklı açıdan açıklama getirmiştir. Bu görüşler, örgütlerde önsezi ile hareket etmesini bilen, rasyonel düşünceli, yaratıcı yeteneklerini kullanabilen, çevresinde tanınma ve takdir edilme gereksinmesi karşılanmış bir iş gücü gereksinmesini ortaya

çıkarmakta, yönetimi insan kaynakları politikalarını bu anlayışla düzenlemeye yönelmektedir (Akal, 1992, s. 13).



6.5. İş Doyumu Performans İlişkisini Ortaya Koyan Motivasyon Kuramları

İlgili yazının incelenmesi ile, iş doyumunun belirleyicileri olarak birbirinden farklı öğeler üzerinde durulmuştur. Ancak iş doyumunun mu performansa yol açtığı yoksa performansın mı iş doyumunu yarattığı konusuna henüz tam bir açıklık getirilmemiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında bireyin ihtiyaçlarının doyurulması belirtilmiş fakat doyum ve performans arasında nedensel bir bağ kurulmamıştır.

Herzberg'in iki faktör kuramına göre, bir birey yada işgören doyuma ulaştığı durumlarda yüksek düzeyde performans gösterebilecektir.

Adams ve Homas tarafından geliştirilen denge kuramında iş'inden doyum sağlayan bir işgörenin farklı ölçüler düzeyinde performans göstereceği belirtilmesine rağmen doyum-performans arasında nedensel bir bağ kurulmamıştır.

Georgopulos ve arkadaşları tarafından başlatılan, V.Vroom Porter, Lawler ve diğerleri tarafından geliştirilen Beklenti Kuramı'nda iş doyumunu sağlayan öğeler ve sonuçları üzerinde durulmuş, doyum-performans döngüsel bir ilişki içinde incelenmiştir. Kuruma göre işgörenin bir sonuca ulaşmayı istemesi, göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, onu hedeflediği sonuca ulaşması için yüksek performans göstermeye güdüler. Böylelikle doyum sağlanmış olur. Bu model, doyum-performans döngüsü sonunda elde edilen ödüllerin sonucudur (Ergenç, 1981, s. 313-314).

Modelde iki beklenti söz konusudur. Bunlar "Çaba-Performans", "Performans-Kazanç" beklentileridir. Çünkü işgörenler, çabalarının arzu edilen bir performansa



dönüşeceğini bekliyorsa çaba gösterecekler, aksi halde bu çabayı göstermeyecek ve motivasyonları ortadan kalkabilecektir.

Aynı işgören, çabaları belirli bir performans seviyesine ulaştığında arzu ettiği kazancın gerçekleşeceğine çok kuvvetli bir şekilde inanıyorsa daha yüksek performans göstermeye motive olmuş olacaktır (Şimşek, 1995, s. 103-104).

Örneğin ilave satış ziyaretleri yapmayı düşünen bir satıcı, ilave ziyaret (çaba) lerin daha fazla satış (performans) a, daha fazla performansın bir prim (kazanç) e götüreceğine inanıyorsa bu döngüyü severek ve isteyerek yaşayacaktır.

V. Vroom modeli, bireyin kazanç beklentisinin yüksek olacağını tahmin edebildiği durumlarda çalışmayı tercih edeceğini açıklar. Beklenti kuramları, ayrıca Beklenti-Çaba-Performans-Ödül-Doyum ilişkilerini karmaşık olsa da ortaya koymayı başarmıştır.

Amaç ya da tutarsızlık kuramına göre, bireylerin kendilerine amaç olarak saptadıkları şey, yapmakta oldukları işlerindedn beklentileridir. Bu açıdan bakıldığında iş doyumunu, bireyin işinden neyi istediği ile neyi algıladığı arasındaki farkın fonksiyonudur. İşten beklenenlerle, algılananlar arasındaki farkın küçüldüğü bireyin isteklerine bağlı çaba göstermesine bağlıdır.

Görüldüğü gibi farklı kuramları, performansı doyumun nedeni ya da sonucu olarak ele almışlardır. Bu tür düşünceler, performans kavramının yeterince açıklığa kavuşmasına engel teşkil etmektedir (Ergenç, 1981, s.313-315).

7. ARAŞTIRMA

7.1. Araştırmanın Amacı

Bugün ülkemizde işletmeler arasında yoğun bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Bazı işletmelerimiz ülke içindeki paylarını yükseltme yanı sıra Dünya'nın çeşitli noktalarında pazarlar elde etmeye çalışırken, bir kısım özel işletmelerimiz ve kamu işletmeleri ise varolma savaşını vermektedirler. Globalleşen Dünya'nın kendisine özgü yaratmış olduğu ekonomik savaştan galip çıkmanın koşulu ise kuşkusuz serbest rekabet piyasasını kurallarını iyi bilmekten geçer. Bu nedenle işletmeler varoluş amaçlarına ulaşmak için, bu yok edici rekabet ortamına iyi konsantre olmaları gerekir.

Yaşam alanı büyük olan (piyasa koşullarına iyi konsantre olmuş) işletmelerin kalite-verimlilik faktörlerinin performans boyutunda iyi denetlenebilecek noktada oldukları görülür. Kaliteli-Verimli işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki en önemli kaynak da kaliteli işgörendir. Kaliteli çalışanlara sahip olmak için işgörenderin; gelişimine yönelik plan ve hedefleri saptamak, mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları tespit etmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerini sağlamak için adil bir yönetim sistemi kurmak gerekir.

Araştırmamız yukarıda söz konusu edilen hedeflere ulaşılması adalet algısının önemli bir yer tutup tutmadığı araştırılmaya çalışılmıştır.

7.2. Kapsam Ve Yöntem

Araştırma kapsamına, kamu niteliği taşıyan 100 İGDAŞ (İstanbul Gaz Dağıtım Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi) çalışanı alınmıştır.

Araştırmada soru kağıdı tekniği kullanılmıştır. Çalışanlardan, yanıtlamaları istenen soru kağıtları ölçeklenmiş soruların yer aldığı iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm (kişisel bilgiler) de cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi gibi biyografik özellikleri kapsayan sorular, ikinci bölümde, çalışanların çeşitli örgütsel öğelerle davranışsal düşünce ve görüşlerini ortaya

çıkarmaya yarayan sorular, üçüncü bölümde ise çalışanların iş doyumunu ortaya çıkarmaya yarayan sorulara yer verilmiştir.

İkinci ve üçüncü bölüm araştırma sorularına verilen yanıtlar değerlendirilirken;

Çok büyük ölçüde seçeneğini işaretleyenler	“5”
Büyük ölçüde seçeneğini işaretleyenler	“4”
Kararsızım ölçüde seçeneğini işaretleyenler	“3”
Az ölçüde seçeneğini işaretleyenler	“2”
Çok az ölçüde seçeneğini işaretleyenler	“1”

7.3. Bulgular Ve Çözümlemeler

7.3.1. Deneklerin Bazı Özellikleri

7.3.1.1. Eğitim Düzeyi

Araştırma kapsamına giren çalışanların %1'i ilkokul, %2'si ortaokul, %41'i lise, %48'i üniversite, %7'si yüksek lisans, %1'i doktora eğitimi almıştır (çizelge-6.1). Çizelge-6.1'in incelenmesinden de görüleceği gibi çalışanların üniversite düzeyinde eğitim almış olanları gerek bayan, gerek erkek olarak en büyük kümeyi oluşturmaktadır.

Çizelge.7.1 İGDAŞ Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları
Eğitim Düzeyi

	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Y.Lisans	Doktora	TOPLAM
Çalışanlar (kişi)							
Bayan	0	0	13	13	1	1	28
Erkek	1	2	28	35	6	0	72
TOPLAM	1	2	41	48	7	1	100

7.3.1.2. Yaş Grubu

Araştırma kapsamına giren çalışanların %23'ü 20-25 yaş arası, %27'si 26-30 yaş arası, %29'u 31-35 yaş arası, %13'ü 36-40 yaş arası, %8'i 41 yaş ve üzeridir (Çizelge-6.2). Çizelge-2'nin incelenmesinden de görüleceği gibi bayan çalışanların 20-25 yaş arası olanları, erkek çalışanların 31-35 yaş arası olanları en büyük kümeyi oluşturmaktadır.

Çizelge.7.2. İGDAŞ Çalışanlarının Yaş Grubuna Göre Dağılımı Yaş Grubu

	20-25	26-30	31-35	36-40	41 ve üzeri	TOPLAM
Çalışanlar (kişi)						
Bayan	13	1	9	4	1	28
Erkek	10	26	20	9	7	72
TOPLAM	23	27	29	13	8	100

7.3.1.3. Medeni Durum

Araştırma kapsamına giren çalışanların %68'i evli, %32'si bekarıdır. Bayan çalışanlarda bekar olanlar çoğunlukta, erkek çalışanlardan evli olanlar çoğunluktadır.

Çizelge.7.3. İGDAŞ Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı Medeni Durum

	Evli	Bekar	TOPLAM
Çalışanlar (kişi)			
Bayan	13	15	28
Erkek	55	17	72
TOPLAM	68	32	100

7.3.2. Çalışanların Çeşitli Örgütsel Faktörlere İlişkin Düşünce Ve Görüşler

7.3.2.1. Yöneticinin Adil Ödüllendirmesi

Yöneticiler arasındaki yaygın kanı “Astlar, üstlerince iyi yönetilmedikleri sürece işlerini ihmal eder ve kötü yaparlar” kanısıdır. Çalışanlar arasında yöneticilerin işini iyi yaptığını gösterir ifadelerden en önemlisi adil ödülüdür. Araştırma kapsamında çalışanlara adil ödülle ilgili toplam 4 soru sorulmuştur.

Çizelge.7.4. Yöneticim Beni Sorumluluk Ölçüsünde Adil Ödüllendirir

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	1	10	11
Büyük Ölçüde	9	21	30
Kararsızım	7	19	26
Az Ölçüde	5	12	17
Çok Az Ölçüde	6	10	16
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.5. Yöneticim Beni Öğrenim ve Eğitim Ölçüsünde Adil Ödüllendirir

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	1	9	10
Büyük Ölçüde	9	21	30
Kararsızım	5	18	23
Az Ölçüde	9	14	23
Çok Az Ölçüde	4	10	14
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.6. Yöneticim Beni İşimin Stres ve Zorluğu Ölçüsünde Adil Ödüllendirir

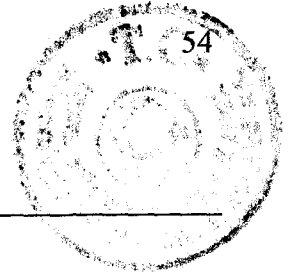
	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	7	10
Büyük Ölçüde	9	11	20
Kararsızım	7	25	32
Az Ölçüde	5	17	22
Çok Az Ölçüde	4	12	16
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.7. Yöneticim İyi Yaptığım İşler Ölçüsünde Adil Ödüllendirir

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	9	12
Büyük Ölçüde	12	18	30
Kararsızım	5	19	24
Az Ölçüde	4	15	19
Çok Az Ölçüde	4	11	15
TOPLAM	28	72	100

7.3.2.2. Yöneticinin İşle İlgili Kararlarını Adil Alması

Kararlara katılım günümüz yönetim bilinci ve uzmanlarının üzerinde çok durdukları konulardan biridir. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu süreçte, kararlar özgür tartışma temeline dayanır. Kararların çalışanların da görüşleri alınarak adil alınması, bir yandan örgütün alt kademelerinde çalışanların bireysel özerklik ihtiyacını doyumladığı öte yandan yönetimin daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözülmesini sağladığı için çağdaş bir özendirme aracıdır. Araştırma kapsamında çalışanlara yöneticinin aldığı kararlarla ilgili toplam 6 soru yöneltilmiştir.



Çizelge.7.8. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Önyargısız Alır

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	6	10	16
Büyük Ölçüde	6	22	28
Kararsızım	8	19	27
Az Ölçüde	3	14	17
Çok Az Ölçüde	5	7	12
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.9. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Almadan Önce Tüm Çalışanların Görüşlerini Alır

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	1	7	8
Büyük Ölçüde	10	24	34
Kararsızım	4	20	24
Az Ölçüde	7	10	17
Çok Az Ölçüde	6	11	17
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.10. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Almadan Önce Doğru ve Eksiksiz Bilgi Toplar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	8	11
Büyük Ölçüde	10	24	34
Kararsızım	12	17	29
Az Ölçüde	1	17	18
Çok Az Ölçüde	2	6	8
TOPLAM	28	72	100



Çizelge.7.11. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Çalışanlar İstediginde Net Bilgilerle Açıklar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	5	10	15
Büyük Ölçüde	11	20	31
Kararsızım	4	18	22
Az Ölçüde	6	13	19
Çok Az Ölçüde	2	11	13
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.12. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını, Tüm İlgili Çalışanlara Tutarlılıkla Uygular

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	8	11
Büyük Ölçüde	9	21	30
Kararsızım	7	24	31
Az Ölçüde	4	10	14
Çok Az Ölçüde	5	9	14
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.13. Yöneticim İşle İlgili Kararlarını Çalışanların Sorgulamalarına veya Karşı Çıkmalarına İzin Verir

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	5	8
Büyük Ölçüde	9	23	32
Kararsızım	9	18	27
Az Ölçüde	6	17	23
Çok Az Ölçüde	1	9	10
TOPLAM	28	72	100

7.3.2.3. Yöneticinin Çalışanlar İle İlgili Kararlarını Adil Alması



Saygınlık; bireyin hem kendi kendine itibar göstermesi ve hemde başkalarından itibar görmeyi kapsar. Bireyin kendisine itibar göstermesi, o bireyin kendine güveni, saygısı, yetenekli olması, başarısı, bağımsız ve özgür olması gibi durumları içerir. Bunlar yönünden bir bireyin doyumlu olması onda değerli ve mutlu olduğu, güçlü ve yararlı olduğu vb. duyguların doğmasına yolaçar. Bunu aksi, bireyde aşağılık duygusu, zayıf ve yeteneksizlik gibi duygular yaratır. Çalışan, özellikle kendi çalışmaları sonucu yöneticisi tarafından tanınma, övgü, dürüstlük, takdir görme, terfi, kendine önem verilme gibi duyguları bekler. Bu duygulara sahip çalışan kendi işinden büyük ölçüde doyum sağlar. Araştırma kapsamında çalışanlara yöneticinin kendileriyle ilgili aldıkları kararları içeren toplam 9 soru sorulmuştur.

Çizelge.7.14. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Nazik ve Düşünceli Davranır

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	6	13	19
Büyük Ölçüde	14	31	45
Kararsızım	5	15	20
Az Ölçüde	2	5	7
Çok Az Ölçüde	1	8	9
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.15. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Saygılı ve Onurlu Davranır

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	5	12	17
Büyük Ölçüde	13	33	46
Kararsızım	5	15	20
Az Ölçüde	5	7	12
Çok Az Ölçüde	0	5	5
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.16. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Benim Kişisel İhtiyaçlarıma Duyarlıdır

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	5	12	17
Büyük Ölçüde	8	27	35
Kararsızım	10	15	25
Az Ölçüde	4	10	14
Çok Az Ölçüde	1	8	9
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.17. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Dürüst Davranır

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	6	15	21
Büyük Ölçüde	11	24	35
Kararsızım	7	16	23
Az Ölçüde	3	8	11
Çok Az Ölçüde	1	9	10
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.18. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bir Çalışan Olarak Haklarımla İlgilenir

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	2	12	14
Büyük Ölçüde	8	22	30
Kararsızım	12	17	29
Az Ölçüde	4	8	12
Çok Az Ölçüde	2	13	15
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.19.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Kararların Etkilerini Benimle Değerlendirir

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	11	14
Büyük Ölçüde	9	17	26
Kararsızım	9	14	23
Az Ölçüde	2	18	20
Çok Az Ölçüde	5	12	17
TOPLAM	28	72	100

Çizelgeş.7.20. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Uygun Mantıksal Açıklamalar Sunar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	9	12
Büyük Ölçüde	12	28	40
Kararsızım	7	14	21
Az Ölçüde	5	12	17
Çok Az Ölçüde	1	9	10
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.21. Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığında Bana Anlamlı Gelen Açıklamalarda Bulunur

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	2	5	7
Büyük Ölçüde	14	26	40
Kararsızım	4	17	21
Az Ölçüde	5	13	18
Çok Az Ölçüde	3	11	14
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.22.Yöneticim Benim İşimle İlgili Karar Aldığımda Çok Net Olarak Açıklar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	7	10
Büyük Ölçüde	11	28	39
Kararsızım	8	14	22
Az Ölçüde	3	15	18
Çok Az Ölçüde	3	8	11
TOPLAM	28	72	100

7.3.2.4. İş Tatmini

İş tatmini konusunda çalışmaların başlaması ile birlikte ortaya, yaptığı işten tatmin bulan işgörenin işinde daha başarılı olacağı, daha verimli çalışacağı yönünde görüşler çıkmıştır. Araştırma kapsamında iş doyumunu belirlemek amacıyla çalışanlara 14 soru yöneltilmiştir.

Çizelge.7.23. İş Güvenliğim İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	1	12	13
Büyük Ölçüde	12	20	32
Kararsızım	6	21	27
Az Ölçüde	5	12	17
Çok Az Ölçüde	4	7	11
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.24. Aldığım Ücret ve Diğer Faydalar İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	2	6	8
Büyük Ölçüde	6	28	34
Kararsızım	9	16	25
Az Ölçüde	11	12	23
Çok Az Ölçüde	0	10	10
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.25. İşimi Yapararak Edindiğim Kişisel Gelişim İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	2	14	16
Büyük Ölçüde	13	28	41
Kararsızım	6	12	18
Az Ölçüde	6	8	14
Çok Az Ölçüde	1	10	11
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.26. İşimde Görüştüğüm ve Birlikte Çalıştığım Kişiler İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	4	15	19
Büyük Ölçüde	12	32	44
Kararsızım	4	11	15
Az Ölçüde	5	8	13
Çok Az Ölçüde	3	6	9
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.27.Yöneticimin Bana Gösterdiği Saygı ve Adalet İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	9	12
Büyük Ölçüde	13	29	42
Kararsızım	4	18	22
Az Ölçüde	7	7	14
Çok Az Ölçüde	1	9	10
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.28. İşimi Yapmaktan Duyduğum Kayda Değer Başarı Hissi İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	5	13	18
Büyük Ölçüde	13	30	43
Kararsızım	5	17	22
Az Ölçüde	3	11	14
Çok Az Ölçüde	2	1	3
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.29. İsteyken Diğer İnsanları Tanıma Şansı İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	5	13	18
Büyük Ölçüde	13	33	46
Kararsızım	4	12	16
Az Ölçüde	6	11	17
Çok Az Ölçüde	0	3	3
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.30.Yöneticimden Aldığım Destek ve Rehberlik İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	2	8	10
Büyük Ölçüde	6	20	26
Kararsızım	10	21	31
Az Ölçüde	8	14	22
Çok Az Ölçüde	2	9	11
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.31. Organizasyona Katkım Ölçüsünde Adil Ücret İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	1	4	5
Büyük Ölçüde	4	18	22
Kararsızım	10	22	32
Az Ölçüde	6	16	22
Çok Az Ölçüde	7	12	19
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.32. İşimde Bağımsız Düşünme ve Hareket İmkânı İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	9	12
Büyük Ölçüde	6	22	28
Kararsızım	7	18	25
Az Ölçüde	9	18	27
Çok Az Ölçüde	3	5	8
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.33. Organizasyonda Geleceğimin Güvenli Görünmesi İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	1	6	7
Büyük Ölçüde	5	16	21
Kararsızım	12	22	34
Az Ölçüde	5	19	24
Çok Az Ölçüde	5	9	14
TOPLAM	28	72	100

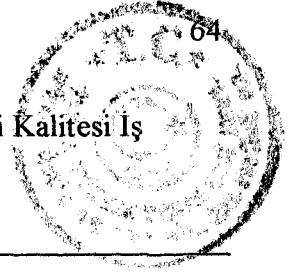
Çizelge.7.34.İşimde Diğer Kişilere Yardım Etme Fırsatı İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	3	13	16
Büyük Ölçüde	17	31	48
Kararsızım	3	14	17
Az Ölçüde	4	9	13
Çok Az Ölçüde	1	5	6
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.35.İşimdeki Heyecan Verici Önemli Hedefler İş Tatminimi Sağlar

	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	1	15	16
Büyük Ölçüde	9	15	24
Kararsızım	10	19	29
Az Ölçüde	4	12	16
Çok Az Ölçüde	4	11	15
TOPLAM	28	72	100

Çizelge.7.36. İşimde Genel Olarak Aldığım Yönetim Desteği Kalitesi İş
Tatminimi Sağlar



	Bayan	Erkek	Toplam
Çalışanlar (kişi)			
Çok Büyük Ölçüde	2	7	9
Büyük Ölçüde	10	27	37
Kararsızım	9	17	26
Az Ölçüde	6	14	20
Çok Az Ölçüde	1	7	8
TOPLAM	28	72	100



8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada, örgüt çalışanları olan yönetici ve işgörenlerin örgütlerinden beklemedikleri bu beklenenlerin karşılanma derecesi olarak kabul edebileceğimiz iş doyum düzeyi bulgulanmaya çalışılmıştır. Amaç, üretkenliği, verimliliği, performansı ve aynı zamanda motivasyonu arttırmak isteyen yöneticilere ışık tutmaktır. Bu amaçla çalışanların çeşitli örgütsel faktörlere ilişkin düşünce ve görüşlerine yer verilmiştir.

Araştırma bulgularına göre örgüt çalışanlarının %41'i sorumluluk ölçüsünde, %40'ı öğrenim ve eğitim ölçüsünde yöneticileri tarafından adil ödüllendirildiklerini belirtmiştir. Çalışanların %38'i işin stres ve zorluğu ölçüsünde, %34'ü yaptığı işler ölçüsünde yöneticileri tarafından adil ödüllendirilmediklerini belirtmiştir. 4 ayrı soruya verilen cevapların toplamında ise çalışanların %50.2'si yöneticisi tarafından adil ödüllendirildiğini düşünürken, %49.8'i adil ödüllendirilmediğini düşünmektedir. Bu da çalışanların az bir farkla adil ödüllendirildiğini göstermektedir.

Örgüt çalışanlarının %44'ü yöneticilerinin kararlarını önyargısız aldığını, %42'si yöneticisi karar almadan tüm çalışanların görüşlerini aldığını, %45'i yöneticinin işle ilgili kararlarını almadan önce doğru ve eksiksiz bilgi topladığını, %46'sı yöneticinin kararlarını çalışanlar istediğinde ek bilgilerle açıkladığını, %41'i yöneticinin kararlarını tüm ilgili çalışanlara tutarlılıkla uyguladığını, %40'ı ise yöneticinin işle ilgili kararlarını çalışanların sorgulamalarına veya karşı çıkmalarına izin verdiğini belirtmiştir. Bütün bu cevapların ortalamasına bakıldığında ise %59'u yöneticilerin işle ilgili kararlarını alırken adil davrandığını, %41 ise adil davranmadığını belirtmiştir.

Örgüt çalışanlarının %64'ü yöneticinin işgören ile ilgili karar aldığında işgörene karşı nazik ve düşünceli davrandığını, %63'ünün yöneticinin işgören ile ilgili karar aldığında işgörene karşı saygılı ve onurlu davrandığını, %52'sinin yöneticinin işgören ile ilgili karar aldığında işgörenin kişisel ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu, %56'sının yöneticinin işgören ile ilgili karar aldığında işgörene karşı dürüst davrandığını, %44'ünün yöneticinin işgören ile ilgili karar aldığında işgörenin haklarıyla ilgilendiğini, %40'ının yöneticinin işgören ile ilgili karar aldığında işgören ile etkilerini değerlendirdiğini, %52'si yöneticinin işgören ile ilgili



karar aldığında işgörene uygun ve mantıksal açıklamalar sunduğunu, %47'si yöneticinin işgören ile ilgili karar aldığında işgörene anlamlı gelen açıklamalarda bulunduğunu, %49'unun ise yöneticinin işgören ile ilgili karar aldığında işgörene çok net açıklamalar yaptığını belirtmiştir. Bütün bu cevapların ortalamasına bakıldığında %67'si yöneticinin işgörenin yaptığı işle ilgili karar alırken adil davrandığını, %33'ü ise adil davranmadığını belirtmiştir.

Son olarak çalışanların iş doyum düzeylerim bulgulanmaya çalışılmıştır. Çalışanların, %45'i güvenliğin iş tatminini sağladığını, %42'si ücret ve diğer faydaların iş tatmini sağladığını, %57'sinin işini yaparken edindiği kişisel gelişimin iş tatminini sağladığını, %63'ü işinde görüştüğü ve birlikte çalıştığı kişilerin iş doyumunu sağladığını, %54'ü yöneticinin gösterdiği saygı ve adaletin iş tatminini sağladığını, 61'i işini yapmakta duyduğu kayda değer başarı hissini iş tatmini sağladığını, %64'ü isteyken diğer insanları tanıma şansı iş tatminini sağladığını, %36'sı yöneticiden aldığı destek ve rehberliğin iş tatminini sağladığını, %40'ının işinde bağımsız düşünme ve hareket imkanın iş tatmini sağladığını, %64'ünün işinde yardım etme fırsatının iş tatmini sağladığını, %40'ının işindeki heyecan verici önemli hedefleri iş tatmini sağladığını, %46'sı işinde aldığı yönetim desteği kalitesinin iş tatmini sağladığını belirtirken, %41'i organizasyona katkısı ölçüsünde adil ücretin iş tatminini sağlamadığını, %38'i organizasyonda geleceğinin güvenli görünmesinin iş tatminini sağlamadığını belirtmiştir.

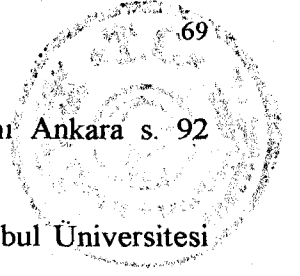
Bulgular sonucu örgüt çalışanlarının büyük bir kısmının işlerinde doyum sağladıkları görülmüştür.

Yukarıda kısa özetten sonra şunlar söylenebilir; üretkenliğin düşmesine neden olan işe devamsızlıkların, işten ayrılmaların, işi bilerek yavaşlatmanın temelinde doyumsuzlukla gönül gücü eksikliği yatmaktadır. Gönülgücü, bir işletme için parasal güç kadar önemlidir. Yönetimin parasal güç kadar gönül gücüne de önem vermesi gerekir. Gönülgücünü etkileyen, çalışanların ruhunu okşayan onlara önemli olduklarını hissettiren etkenlerin başında gelen adil ödüldür. Yaptığımız araştırmada model şirketin yöneticileri çalışanlarına karşı adil davranmaktadır. Bunun sonucunda ise çalışanlar iş doyumuna ulaştığı sadece ücret ve gelecek kaygısında doyumsuz olduğu görülmektedir. Buda ülke şartları göz önünde bulundurulduğunda araştırmamızın sonuçlarını etkilememektedir.

KAYNAKLAR

1. AHAL Zuhâl: "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi" MPM Yayınları, 473 s.1 (1992)
2. ALLAN John: "Daha İyi Nasıl Motive Etme" Çev: Ali Çimen Times yayınları Başarı Dizisi No:21 İstanbul (1998)
3. ARIK İsmail Alev: "Motivasyon ve Heyecan Ders Notları" , İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayını. s.13 (1992)
4. B. GILMER Haller Von: "Applied Psychology: Adjustments In Living and Work" 2.B. New York Mc. Graw Hill Book Comp. s. 402 (1975)
5. BAŞARAN İ. Ethem: "Yönetime Giriş" Ank. Üniv. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını Ankara s. 1491 (1988)
6. BAYSAL Can Ayşe, TEKARSLAN Erdal: "İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri" 2. Baskı. İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları. No:275. Avcıol Basım Yayın, İstanbul s. 102 (1996)
7. DAVIS Keith: "İşletmelerde İnsan Davranışı" Çev: Kemal Tosun. İ.Ü. İ.İ.E. Y. No: 57 İstanbul s. 16-18 (1982)
8. DERELİ Toker: "Organizasyonlarda Davranış" Ar Yayım Dağıtım, İstanbul (1982)
9. E. REIF Willeam: "Intrinsic Versus Extrincis Rewards: Resolving The Controversy", Organizational Behavior A Book of Readings
10. ERDOĞAN İlhan: "İşletmelerde Davranış" İstanbul Beta Basım ve Yay. s. 378-379 (1994)
11. ERDOĞAN İlhan: "İşletmelerde İnsan Davranışı" İ.Ü.İ.İ.E. Yayını No: 195 İstanbul s. 361 (1991)
12. EREN Erol: "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" 5. Baskı, Beta Yayıncılık,İstanbul(1998)
13. EREN Erol: "Yönetim Psikolojisi" İ.Ü.İ.İ.E. Yayını İstanbul s.385 (1984)
14. ERGENA Alev: "İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri" Yönetim Psikolojisi II, TODAİE Yayınları No: 201 s. 309-310
15. ERGENÇ Alev, Ed.Turgay Ergun: "İş doyumunun Belirleyici Olarak, Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri" Yönetim Psikolojisi II, TODAİE Yayınları No:201 (1981)

16. G.HENMANIII Herbert and P.SCHWAP D onald: "Evaluation of Research on Expectancy Theory Predictions of Employse Performance" Reading in Organizational Behavior and Human Performance, Rewised Edition W.E.Scott and L.L. Lumines, Richard D. Irwin Inc. (1973)
17. HICKS and Gullet: "Organizasyonlar, Teori ve Davranış" Çev:B.Baykal, İstanbul İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayın No:1 İstanbul (1981)
18. İNCİR Gülten: "Çalışanların İş Doyumu Üzerinde Bir İnceleme" MPM Yayınları 401 Ankara s. 20 (1990)
19. KATZ Daniel-L.KOHN Robert: "Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi" Çev.H.Can, Y.Bayar.TODAİE Yayınları No:167 Ankara (1977)
20. KATZ Ralph: "Motivation Leeds To İnnovation" Information Week Issve s. 294 (1998)
21. KOÇEL Tamer: "İşlerme Yöneticiliği" İ.Ü.İ.İ.E. Yayını İstanbul s. 301 (1984)
22. KOÇEL Tamer: "İşletme Yöneticiliği" Beta 6. Baskı, İstanbul (1988)
23. LUTHANS Frod: "Organizational Behavior" 7 th Edition, Mc Graw Hill Inc. New York s. 141 (1997)
24. MILES E. Raymond: "Thehories of Management:Implicationas for Organizatizational Behavior Development Mc Graw Hill Series in Management New York (1975)
25. NACNER İsabel "Liderlik ve Yönetim" Çev: Vedat Üner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 1. 1B Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Lim. Ş. İstanbul s. 147 (1993)
26. OĞUZ Onaran: "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları"
27. P. ROBBİNS Stephen: "Organizational Behaivor Concepts, Controversies, Applications" 8 th Edition, Prentice Hall. Int. S. 168 (1998)
28. P. ROBBİNS Stephen: "Organizational Behaivor Concepts, Controversies and Applications" 5 B New Jersey, Prentice Hall. Int. s. 172 (1988)
29. P. VECCHIO Robert, Organizational Behavior, Orlando, The Dryden Press. s.121,117 (1988)
30. PROHOPENKO Joseph: "Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı" Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay. MPM Yayınları 476 Ankara s. 247-249 (1992)
31. SENCER Muzaffer. "Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral" TODAİE Dergisi, c. 15 s. 1, s. 72 (1993)



32. ŞİMŞEK Levent: “İş Tatmini” Verimlilik Dergisi. MM Yayını Ankara s. 92 (1995)
33. TOSUN Kemal: “İşletme Yönetimi” 1.Cilt Genel Esaslar. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:82. İstanbul (1978)
34. YALÇIN Selçuk: “Personel Yönetimi” İ.Ü.İ.İ.E. Yayını İstanbul s. 203 (1988)
35. YÜKSEL Öznur: “İnsan Kaynakları yönetimi” Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Ankara s. 121 (1997)
36. YÜKSEL Öznur: “Personel Organizasyonu:İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından” Ankara Gazi Ü.İ.İ.B.F Yayını. s.3 (1990)



ÖZGEÇMİŞ



1971 doğumlu olan Mehmet MEMİŞ ilk öğrenimini Düzce, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamlamıştır. 1989 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünde lisans öğrenimine başlamış ve 1995 yılında mezun olmuştur. 1999 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesinde Genel İşletme Yüksek Lisans programında öğrenim görmeye hak kazanmıştır. Yüksek Lisans programındaki derslerini başarı ile tamamlamıştır. Mehmet MEMİŞ İGDAŞ'ta görev yapmaktadır.



EK (Anket)



AŞAĞIDA İŞİNİZİN DEĞİŞİK YÖNLERİNİ YANSITAN SORULAR SIRALANMIŞTIR. HER SORUYU LÜTFEN DİKKATLİ OKUYUNUZ. OKUDUĞUNUZ HER İFADENİN KARŞISINDAKİ PARANTEZLERDE SADECE BİRİNİN İÇİNE (x) İŞARETİNİ KOYMANIZ YETERLİDİR.

ÇOK BÜYÜK ÖLÇÜDE (Ç.B.Ö.)	1
BÜYÜK ÖLÇÜDE (B.Ö.)	2
KARARSIZIM (KRS)	3
AZ ÖLÇÜDE (A.Ö.)	4
ÇOK AZ ÖLÇÜDE (Ç.A.Ö.)	5

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

YAŞINIZ

CİNSİYETİNİZ

MEDENİ DURUMUNUZ

ÖĞRENİM DURUMUNUZ

BUNDAN ÖNCEKİ İŞ DENEYİMİNİZ KAÇ YIL ?

BUNDAN ÖNCEKİ ŞİRKETTE KAÇ YIL ÇALIŞTINIZ ?

BU ŞİRKETTE KAÇ YILDIR ÇALIŞIYORSUNUZ ?

ŞU ANKİ GÖREVİNİZ NEDİR ?

DAĞITIMSAL ADALET ALGISI

YÖNETİCİM BENİ ADİL ÖDÜLLENDİRİR :

SORUMLULUK ÖLÇÜSÜNDE

ÖĞRENİM VE EĞİTİMİM ÖLÇÜSÜNDE

İŞİMİN STRES VE ZORLUĞU ÖLÇÜSÜNDE

İYİ YAPTIĞIM İŞLER ÖLÇÜSÜNDE

1	2	3	4	5
ÇBÖ	BÖ	KRS	AÖ	ÇAÖ

()	()	()	()	()
-----	-----	-----	-----	-----

()	()	()	()	()
-----	-----	-----	-----	-----

()	()	()	()	()
-----	-----	-----	-----	-----

()	()	()	()	()
-----	-----	-----	-----	-----

PROSEDÜREL ADALET ALGISI

YÖNETİCİM İŞLE İLGİLİ KARARLARINI :

ÖNYARGISIZ ALIR

ALMADAN TÜM ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİNİ ALIR

()	()	()	()	()
-----	-----	-----	-----	-----

()	()	()	()	()
-----	-----	-----	-----	-----

ALMADAN ÖNCE DOĞRU VE EKSİKSİZ BİLGİ TOPLAR

() () () () ()

ÇALIŞANLAR İSTEDİĞİNDE EK BİLGİLERLE NET
AÇIKLAR

() () () () ()

TÜM İLGİLİ ÇALIŞANLARINA TUTARLILIKLA
UYGULAR

() () () () ()

ÇALIŞANLARIN SORGULAMALARINA VEYA KARŞI
ÇIKMALARINA İZİN VERİR

() () () () ()

*YÖNETİCİM BENİM İŞİMİLE İLGİLİ KARAR
ALDIĞINDA :*

BANA NAZİK VE DÜŞÜNCELİ DAVRANIR

() () () () ()

BANA SAYGILI VE ONURLU DAVRANIR

() () () () ()

BENİM KİŞİSEL İHTİYAÇLARIMA DUYARLIDIR

() () () () ()

BANA DÜRÜST DAVRANIR

() () () () ()

BİR ÇALIŞAN OLARAK HAKLARIMLA İLGİLENİR

() () () () ()

KARARLARIN ETKİLERİNİ BENİMİLE DEĞERLENDİRİR

() () () () ()

UYGUN MANTIKSAL AÇIKLAMALAR SUNAR

() () () () ()

BANA ANLAMLI GELEN AÇIKLAMALARDA BULUNUR

() () () () ()

ÇOK NET OLARAK AÇIKLAR

() () () () ()

İŞ TATMİNİ

İŞ GÜVENLİĞİM

() () () () ()

ALDIĞIM ÜCRET VE DİĞER FAYDALAR

() () () () ()

İŞİMİ YAPARAK EDİNDİĞİM KİŞİSEL GELİŞİM

() () () () ()

İŞİMDE GÖRÜŞTÜĞÜM VE BİRLİKTE ÇALIŞTIĞIM
KİŞİLER

() () () () ()

YÖNETİCİMİN BANA GÖSTERDİĞİ SAYGI VE ADALET

() () () () ()

İŞİMİ YAPMAKTAN DUYDUĞUM KAYDA DEĞER
BAŞARI HİSSİ

() () () () ()

İŞTEYKEN DİĞER İNSANLARI TANIMA ŞANSI

() () () () ()

YÖNETİCİMDEN ALDIĞIM DESTEK VE REHBERLİK

() () () () ()

ORGANİZASYONA KATKIM ÖLÇÜSÜNDE ADİL ÜCRET

() () ()

İŞİMDE BAĞIMSIZ DÜŞÜNME VE HAREKET İMKANI

() () ()

BU ORGANİZASYONDA BENİM İÇİN GELECEK NE
ÖLÇÜDE GÜVENLİ GÖRÜNÜYOR

() () () () ()

İŞİMDE DİĞER KİŞİLERE YARDIM ETME FIRSATI

() () () () ()

İŞİMDEKİ HEYECAN VERİCİ ÖNEMLİ HEDEFLER

() () () () ()

İŞİMDE GENEL OLARAK ALDIĞIM YÖNETİM DESTEĞİ
KALİTESİ

() () () () ()

